

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA TROIL SERVICES, C.A.**

Realizado por:

**Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito
Para Optar al Título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, diciembre de 2019
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA TROIL SERVICES, C.A.**

Revisado por:

**Anaco, diciembre de 2019
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA TROIL SERVICES, C.A.**

Jurado Calificador:

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Anaco, diciembre de 2019

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva de la propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del consejo del Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA TROIL SERVICES, C.A., ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Ruiz G., Daniela V.
Tutor: M.Sc. Bousquet., Juan C.
Fecha: Diciembre – 2019

RESUMEN

Esta investigación plantea el diseño de Cuadro de Mando Integral y se limita a la presentación de una propuesta para la empresa Troil Services C.A con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta. Esta investigación, enmarcada bajo el enfoque metodológico de Kaplan y Norton para CMI presenta una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo que sirva de apoyo y control para la toma de decisiones futuras. Con diseño de campo y modalidad descriptiva, parte de la descripción, recolección y análisis de información referente a aspectos estratégicos de la empresa, determinando factores claves de éxito y objetivos estratégicos, dando lugar a las estrategias factibles para dichos objetivos. Se laboró el mapa estratégico enmarcado en la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, dando lugar a una serie de indicadores y metas necesarias para medir el control de la gestión, se realizó un análisis para detectar los factores que inciden en la organización. Como resultado final se diseñó la propuesta de Cuadro de Mando Integral y un plan para su implementación, enfocado a mejorar el desempeño y asegurar una mayor competitividad y crecimiento continuo del sistema.

Descriptores: Cuadro de Mando Integral, Perspectiva, Metas, Indicadores, Control De Gestión.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I.....	17
EL PROBLEMA.....	17
1.1 Planteamiento del Problema.....	17
1.2 Objetivos de la Investigación.....	21
1.2.1 Objetivo General.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 Justificación e Importancia de la Investigación.....	22
1.4 Alcance de la Investigación.....	23
1.5 Descripción General de la Organización.....	23
1.5.1 Ubicación Geográfica.....	24
1.5.2 Misión de la Empresa.....	24
1.5.3 Visión de la Empresa.....	25
1.5.4 Políticas de la Empresa.....	25
1.5.5 Perfil de la Empresa.....	26
1.5.6 Estructura Organizativa.....	26
CAPÍTULO II.....	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	28
2.2 Bases Teóricas.....	33
2.2.1 Modelo de Gestión.....	33
2.2.2 Planificación Estratégica.....	34
2.2.3 Objetivo Organizacional.....	35
2.2.4 Cuadro de Mando Integral.....	35
2.2.5 Indicadores.....	37
2.2.6 Misión Organizacional.....	38
2.2.7 Visión Organizacional.....	39
2.2.8 Planes de Acción.....	39
2.2.9 Estrategias.....	40
2.2.10 Mapa Estratégico.....	41
CAPÍTULO III.....	42

MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1 Nivel de la Investigación.....	42
3.2 Diseño de la Investigación.....	42
3.3 Población y Muestra.....	43
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	44
3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos.....	44
3.4.1.1 Revisión Documental.....	44
3.4.1.2 Observación Directa.....	45
3.4.1.3 Encuesta Estructurada.....	46
3.4.1.4 Entrevistas no Estructuradas.....	47
3.4.1.5 Confiabilidad y Validez.....	47
3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos.....	48
3.5 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos.....	49
3.5.1 Matriz FODA.....	49
3.5.2 Árbol de Problemas.....	50
3.5.3 Mapa Estratégico.....	50
3.5.4 Cuadro de Mando Integral.....	51
3.5.5 Gráfico Circular.....	51
3.5.6 Sistema de Variables.....	52
3.6 Procedimiento Metodológico.....	54
3.6.1 Descripción de la Situación del Sistema de Actividades de la Empresa Troil Services C.A.....	54
3.6.2 Establecimiento de las Variables de las Actividades en la Empresa Troil Services C.A.....	54
3.6.3 Elaboración de los Indicadores y Estrategias a Seguir para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Troil Services C.A. Anaco, estado Anzoátegui.....	55
3.6.4 Elaboración el Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa Troil Services C.A.....	55
3.6.5 Creación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como Modelo a Seguir para las Mejoras del Desarrollo de las Funciones de la Empresa Troil Services C.A.....	56
3.7.6 Planteamiento de los Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral como Modelo a Seguir para las Mejoras del Desarrollo de las Funciones de la Empresa Troil Services C.A.....	56
CAPÍTULO IV.....	57
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
4.1 Generalidades.....	57
4.1.1 Describir la Situación del Sistema de Actividades de la Empresa Troil Services C.A.....	57
4.1.2 Conformación Natural de un Equipo Natural de Trabajo (ENT).....	59

4.2 Identificar las Variables Involucradas en las Actividades de la Empresa Troil Services C.A., Anaco, Estado Anzoátegui.....	85
4.2.1 Factores Internos.....	87
4.2.2 Análisis Estructural Aplicado a las Fortalezas y Debilidades de Troil Services C.A.....	88
4.3 Elaborar los Indicadores y Estrategias a Seguir para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Troil Services C.A. Anaco, Estado Anzoátegui.....	99
4.4 Elaborar el Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa Troil Services C.A.....	109
4.5 Crear el Cuadro de Mando Integral (CMI) como Modelo a Seguir para las Mejoras del Desarrollo de las Funciones de la Empresa Troil Services C.A., Anaco, Estado Anzoátegui.....	111
4.5.1 Priorización de iniciativas del Cuadro de Mando Integral.....	111
4.6 Plantear los Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral como Modelo a Seguir para las Mejoras del Desarrollo de las Funciones de la Empresa Troil Services C.A., Anaco, Estado Anzoátegui.....	116
4.6.1 Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	116
CAPÍTULO V.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
5.1 Conclusiones.....	122
5.2 Recomendaciones.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	128
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1 Operalización de Variables.....	53
Tabla 4.1 Equipo Natural de Trabajo.....	59
Tabla 4.2 ¿Conoce Usted la Misión y Visión de la Empresa?.....	62
Tabla 4.3 ¿Conoces la estructura de tu empresa, es decir, como se encuentra conformada?.....	63
Tabla 4.4 ¿La empresa presenta fallas en cuanto a la distribución de actividades del personal?.....	64
Tabla 4.5 ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades satisfactoriamente?.....	65
Tabla 4.6 ¿Se cumple diariamente con las actividades requeridas para lograr satisfactoriamente los objetivos de la empresa?.....	66
Tabla 4.7 ¿Recibe usted cursos o incentivos económicos para mejorar el desempeño en sus actividades?.....	67
Tabla 4.8 ¿Se desarrolla en la empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?.....	68
Tabla 4.9 ¿La empresa cuenta con un ambiente laboral agradable?.....	69
Tabla 4.10 ¿Las funciones y responsabilidades de los empleados están adecuadamente expresados en manuales de organización y funciones?.....	70
Tabla 4.11 ¿Cuenta la empresa con las herramientas, equipos y maquinarias adecuadas y en excelentes condiciones para el manejo de sus operaciones?.....	71
Tabla 4.12 ¿La empresa ejecuta técnicas, planes de acción para atraer clientes?.....	72
Tabla 4.13 ¿Los clientes presentan quejas con respecto al servicio que brinda la empresa?.....	73
Tabla 4.14 ¿Las opiniones de los empleados, así como también las de los clientes son considerados en la toma de decisiones de la empresa?.....	74
Tabla 4.15 ¿Qué valor se cultiva en la organización?.....	75
Tabla 4.16 ¿Considera usted que mantiene el orden al realizar las actividades en la empresa?.....	76
Tabla 4.17 ¿Se aplica el control visual para detectar situaciones anormales en la empresa?.....	77
Tabla 4.18 ¿Considera usted que mantiene el hábito de la limpieza al realizar las actividades en la empresa?.....	78
Tabla 4.19 ¿La empresa realiza actividades para reducir costos y tiempo?.....	79
Tabla 4.20 ¿Cree usted que la inestabilidad económica política y social del país afecta internamente a la empresa?.....	80
Tabla 4.21 ¿Considera usted necesaria la creación de un modelo de gerencial?.....	81
Tabla 4.22 Identificación de Fortalezas y Debilidades.....	87
Tabla 4.23 Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	88

Tabla 4.24 Análisis estructural de las variables internas de Troil Services C. A.....	89
Tabla 4.25 Ponderaciones VPI de Troil Services C.A.....	91
Tabla 4.26 Análisis estructural de las variables externas de Troil Services C.A.....	92
Tabla 4.27 Ponderaciones VPI de Troil Services C.A.....	93
Tabla 4.28 Matriz EFI de la Empresa Troil Services C.A.....	94
Tabla 4.29 Matriz EFE de la empresa Troil Services C.A.....	95
Tabla 4.30 Analisis FODA Troil Services C.A.....	97
Tabla 4.31 Matriz FODA.....	98
Tabla 4.32. Objetivos estratégicos y perspectivas Troil Services C.A.....	101
Tabla 4.33 Indicadores perspectiva de Finanzas Troil Services C.A.....	102
Tabla 4.34 Indicadores perspectiva de clientes Troil Services C.A.....	102
Tabla 4.35 Indicadores perspectiva de Procesos Internos Troil Services C.A.....	103
Tabla 4.36 Indicadores Aprendizaje y conocimiento Troil Services C.A.....	103
Tabla 4.37 Sistema de Alerta para los Indicadores.....	104
Tabla 4.38 Indicadores Perspectiva Financiera Troil Services C.A.....	104
Tabla 4.39 Indicadores Perspectiva de clientes Troil Services C.A.....	105
Tabla 4.40 Indicadores Perspectiva de Procesos Internos Troil Services C.A.....	106
Tabla 4.41 Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento TroServices C.A.....	107
Tabla 4.42 Estrategias de la perspectiva Financiera.....	108
Tabla 4.43 Estrategias de la perspectiva de Clientes.....	108
Tabla 4.44 Estrategias de la perspectiva de Procesos Internos.....	108
Tabla 4.45 Estrategias de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	109
Tabla 4.46 Mapa de priorización de iniciativas Troil Services C.A. (Finanzas).....	112
Tabla 4.47 Mapa de priorización de iniciativas Troil Services C.A. (Clientes).....	113
Tabla 4.49 Mapa de priorización de iniciativas Troil Services C.A. (Procesos Aprendizaje y Crecimiento).....	115
Tabla 4.50 Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva financiera...118	118
Tabla 4.51 Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva cliente.....	119
Tabla 4.52 Planes de acción para la estrategia Nro.3 de la procesos internos.....	120
Tabla 4.53 Planes de acción para la estrategia Nro.4 de aprendizaje y crecimiento.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Ubicación Especifica de Troil Services C.A. Base Anaco.....	24
Figura 1.2 Estructura organizativa Troil Services, C.A.....	27
Figura 4.1. Árbol de Problemas.....	60
Figura 4.2 Misión y Visión de la Empresa.....	62
Figura 4.3 Estructura de la Empresa.....	63
Figura 4.4 Distribución de actividades del personal.....	64
Figura 4.5 Personal necesario para llevar a cabo las actividades satisfactoriamente.....	65
Figura 4.6 Actividades requeridas Diariamente.....	66
Figura 4.7 Cursos o incentivos económicos.....	67
Figura 4.8 Comunicación interna.....	68
Figura 4.9 Ambiente laboral.....	69
Figura 4.10 Funciones y responsabilidades.....	70
Figura 4.11 Herramientas, equipos y maquinarias adecuadas.....	71
Figura 4.12 Planes de Acción.....	72
Figura 4.13 Quejas con respecto al servicio.....	73
Figura 4.14 Opiniones de los empleados.....	74
Figura 4.15 Valor se cultiva en la organización.....	75
Figura 4.16 Orden al realizar las actividades.....	76
Figura 4.17 Control visual para detectar situaciones anormales.....	77
Figura 4.18 Mantener el hábito de la limpieza.....	78
Figura 4.19 Reducir costos y tiempo.....	79
Figura 4.20 Inestabilidad económica política y social.....	80
Figura 4.21 Creación de un modelo de gerencial.....	81
Figura 4.22 Mapa Estratégico Troil Services C. A.....	110

INTRODUCCIÓN

Una de las principales preocupaciones de los directivos y gerentes, al querer poner en práctica las estrategias de la empresa que garantizaran la sustentabilidad de la misma, es el control y medición de la gestión, en términos que les permitan tomar decisiones acertadas y oportunas para el logro de sus objetivos, hoy en día las organizaciones tienen que enfrentar grandes y constantes cambios que los obligan a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio y lograr así asegurar su permanencia en el mercado. Por eso se ha hecho tan necesario mantener actualizada toda la información que requieren para conocer suficientemente como ha sido el desempeño de su gestión en cada periodo y en toda la organización.

Para lograr esto existen diversas herramientas y en torno a esto se habla mucho en los círculos empresariales acerca del Cuadro de Mando Integral una de la más novedosa herramienta y ofrece la ventaja de que permite evaluar en forma integrada el comportamiento de las áreas básicas de la organización y desempeño en alineación con sus planes estratégicos, desarrollado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton a principios de los años 90 y presentado como el Balance Scorecard definitivamente relaciona la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en función de cuatro perspectivas, las cuales consideran aspectos financieros y no financieros, lo interno y lo externo y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, mejorando además el desempeño de las unidades organizacionales, aprovechando los beneficios demostrados a lo largo de la evolución de estos nuevos enfoques, un momento como el actual es una buena oportunidad para una valoración de la estrategia de la organización con una mirada crítica, formulando un cuadro de mando integral que consiga ponerla en funcionamiento mediante su vinculación a los proyectos e iniciativas empresariales.

En este sentido el siguiente estudio es proponer un modelo de gestión, bajo el enfoque del Balance Scorecard que facilite la toma de decisiones y permita a la empresa Troil Services C.A un mejor desempeño, así como la canalización de sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general.

La siguiente propuesta está estructurada en cinco capítulos, los cuales se detallan seguidamente:

Capítulo I El Problema: en el que se conceptualiza la situación objeto de estudio, se establecen los objetivos del mismo, tanto el general como los específicos, justificación, alcance y reseña de la empresa.

Capítulo II Marco Teórico: acá se presentan los antecedentes de la investigación, y se resumen las bases teóricas que de manera general contextualizan y dan fundamento a la investigación.

Capítulo III Marco Metodológico: donde se presenta el nivel y diseño de la investigación, conjuntamente con la población y la muestra seleccionada, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV Presentación y Análisis de Resultados: aquí se presenta el desarrollo de la propuesta principal de este trabajo de investigación, que no es más que la propuesta de un modelo de gestión para la toma de decisiones a través del CMI en la empresa Troil Services C.A.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: en esta parte se presentan las los aportes y resultados más relevantes encontrados durante el desarrollo de cada objetivo específico y las sugerencias derivadas del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, cualquier empresa para poder sobrevivir ahora, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que debe desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales. En este sentido, las organizaciones afrontan cambios constantes, los cuales son escenarios difíciles para mantener la competitividad empresarial y lograr sus objetivos como empresa. Es por ello, que es importante resaltar la lucha por ser más competitivas, tratando de mantener el control de las operaciones que llevan a cabo desde cualquiera de las perspectivas, bien sea la financiera, clientes, procesos internos y aprendizajes, permitiendo así medir el desempeño y el rendimiento de la misma.

En Venezuela la inestabilidad política y económica, influye en la toma de decisiones gerenciales, aunado a esto la falta de estrategias para afrontar los retos, amenazas y oportunidades del ambiente empresarial. Es por ello, que se hace imperante crear lineamientos que sirvan para enfrentar este contexto, así como obtener los propósitos tomando en cuenta las decisiones que involucran a los miembros de la organización.

Por consiguiente, una alternativa de solución, es una gestión con base en un Cuadro de mando integral (CMI) para cumplir con los objetivos propuestos en la empresa, siendo un instrumento que facilita la implantación de estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos

y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma, además, en un modelo de gestión. Por su parte, en Venezuela, se puede evidenciar el diseño e implementación de estrategias de cooperación entre algunas empresas del país, debido a la profundización de las desigualdades producto de la mundialización, el cual constituye, en cierto sentido, causa y consecuencia de la necesidad gerencial de desarrollar estrategias empresariales distintas y de profundizar o ajustar otras.

En este sentido, en cuanto a la situación de las organizaciones a nivel nacional, unas de las empresas que se encuentran en el territorio venezolano, específicamente en el estado Anzoátegui, en el municipio Anaco, es la empresa Troil Services C.A la cual presta servicio y reparación de pozos petroleros y/o gas, servicio de guaya fina y eléctrica, servicios de bombas de alta presión, suabeo, transporte de personas y cosas, carga pesada y liviana de equipos petroleros, mudanzas de taladros, saneamiento ambiental, construcción de tanques, presentado un crecimiento acelerado, y la cual no ha permitido desarrollar una planificación estratégica eficaz, que mantenga la racionalidad en las funciones o una infraestructura organizacional adecuada para el trabajo que se genera considerando el aumento de actividades, funciones y el crecimiento de esta organización en la organización.

Cabe destacar que, actualmente la empresa carece de un manual de procedimientos actualizado en el cual se pueda apreciar su estructura organizacional y la función y responsabilidad de cada unidad organizacional. Así mismo, se logró observar que no tienen planteados indicadores numéricos entre los que figuran la liquidez (financieros) y la eficiencia de sus empleados (desempeño), entre otros. Igualmente, la gestión de los procesos internos se ven disminuidos en su eficiencia y eficacia, debido a la falta de una herramienta en la empresa que permita cuantificar con suficiente objetividad el funcionamiento de la misma, así como los resultados

obtenidos de la ejecución de ciertas actividades, todo esto representa un factor negativo para lo que corresponde a la respuesta oportuna y la solución eficaz a las solicitudes o demandas realizadas ante el personal administrativo por parte de los miembros de la organización.

Todo ello, ocasiona el desconocimiento de los resultados mensuales y anuales de su ejercicio, desatendiendo así la toma de decisiones para corregir dicha situación. Generando, confusión en los procesos llevados a cabo, los cuales si se logran equilibrar se optimizaran de manera efectiva, además de ello también está presente la falta de lineamientos precisos y estratégicos que permitan como consecuencia que el proceso interno de la organización objeto de estudio, se haga un poco lento, por lo cual, los requerimientos del servicio tienen que esperar un tiempo prolongado, por lo tanto, la organización tiene que asumir costos asociados a la no planificación de las actividades, así como el incumplimiento de metas y objetivos planteados. Aplicando la mayoría de las veces una planificación emergente en el momento de resolver cualquier eventualidad.

Dicha situación, ha ocasionado una gran desventaja competitiva en comparación con otras empresas, provocando retrasos y descontento de muchos clientes por tal situación, además de pérdidas económicas y credibilidad. Por lo tanto, se hace necesario suministrar las directrices necesarias para el mejoramiento de las actividades Troil Services, C.A. De allí, la importancia de desarrollar los objetivos estratégicos, los indicadores de dichos objetivos y elaborar el mapa estratégico de relaciones de las actividades, para así diseñar el cuadro de mando integral e iniciar un proceso de análisis y detección de posibles fallas a nivel de gerencia para ofrecer las alternativas de solución basadas en sus requerimientos y necesidades. De lo anteriormente planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación del sistema de actividades de la empresa Troil Services C.A.?

¿Cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos actuales de la empresa Troil Services C.A.?

¿Cuáles son los indicadores y estrategias a seguir para la elaboración del cuadro de mando integral (CMI) de la empresa Troil Services C.A. Anaco, estado Anzoátegui?

¿Cómo será el mapa estratégico de vínculo de las actividades de la empresa Troil Services C.A.?

¿Es posible elaborar el cuadro de mando integral (CMI) como modelo a seguir para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de la empresa Troil Services C.A.?

¿Cuáles serán los planes de acción para la implementación del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral como modelo a seguir para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de la empresa Troil Services C.A.?

En función de lo anterior, la importancia del proyecto radica en que el mismo se convierte en un elemento de especial significación para la atención de los requerimientos mostrados por el ente estudiado, dado que lo dota de un conjunto de indicadores que permitirán medir y tomar los parámetros para el logro del objetivo. Cabe destacar que el presente trabajo fue el primero en su estilo a aplicarse en el ente sometido a investigación, lo cual resalta su originalidad. Es necesario enfatizar que la elaboración de este proyecto abarcará exclusivamente la etapa del diseño de un

modelo de gestión basado en cuadro de mando integral, por lo que su implementación, y evaluación quedará a consideración de la empresa.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Troil Services C.A., Anaco, estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación del sistema de actividades de la empresa Troil Services C.A.
- Identificar las variables involucradas en las actividades de la empresa Troil Services C.A.
- Elaborar los indicadores y estrategias a seguir para la elaboración del cuadro de mando integral (CMI) de la empresa Troil Services C.A. Anaco, estado Anzoátegui.
- Elaborar el mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Troil Services C.A.
- Crear el cuadro de mando integral (CMI) como modelo a seguir para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de la empresa Troil Services C.A.
- Plantear planes de acción para la implementación del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral como modelo a seguir para las mejoras

del desenvolvimiento de las funciones de la empresa Troil Services C.A, Anaco Edo Anzoátegui.

1.3 Justificación e Importancia de la Investigación

El éxito de las empresas descansa tanto en su capacidad para medir el rendimiento de sus bienes inmateriales (relaciones con los clientes, procesos internos, competencia de los empleados), así como en su aptitud para supervisar las variables financieras que reflejan objetivamente los resultados. Sin embargo, la tarea de valorar las medidas de eficacia y rendimiento, y de alinear con ellas la estrategia de la empresa plantea serios retos a los directivos, que tienen que ajustar las demandas de la actividad diaria con los objetivos de largo plazo. El Cuadro de Mando es un elemento clave en la planificación estratégica de una empresa, ya que almacena y agrupa toda la información relevante para la toma de decisiones en una sola herramienta. En ella, no solo se recogen los datos de forma analítica, sino que, además, deben mostrarse los resultados gráficamente para conseguir analizar la información de una forma más intuitiva y visual, mejorando la rapidez y eficiencia. En este sentido, se tiene que la información y el conocimiento son elementos indispensables para poner en práctica los diferentes procesos que involucran dominio y manejo de situaciones en particular, tal como es el caso de poder establecer un sistema de gestión el cual tenga como base un conjunto de indicadores balanceados que puedan ser aplicados como herramienta de mejora dentro de la empresa Troil Services C.A, con el propósito de aplicarlos dentro de los diferentes procesos donde pudiera estar involucrada.

La importancia de la elaboración de este estudio, radica en que ofrece la oportunidad de una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa, contemplando

la evolución desde una perspectiva amplia, permitiendo planificar estrategias a medio y largo plazo.

1.4 Alcance de la Investigación

La presente investigación se lleva a cabo mediante la documentación e información obtenida dentro de la empresa Troil Services C.A., base Anaco, Estado Anzoátegui. La misma se dirige a todo el personal que labora en la empresa, indiferentemente de su área de trabajo, turno o cargo. Cabe destacar que su alcance estará limitado al diseño del Cuadro de Mando Integral, como contribución al mejoramiento del desempeño de la empresa. Esta investigación se realiza bajo los esquemas de la línea de investigación de Gerencia y Administración. Por otra parte, referente a los soportes teóricos que la sustentan, están las teorías de: Robert S. Kaplan y David P. Norton (2002) y (2004), sobre Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégico.

1.5 Descripción General de la Organización

La empresa Troil Services C.A. impulsa el desarrollo nacional, ofreciendo servicios de alta calidad para la industria petrolera desde el año 2002. Su propósito es mantener un crecimiento estable, con la intención de contribuir con el incremento de la producción petrolera y derivados del petróleo. Crean en la constante capacitación del talento humano y en la continua renovación y mejora de los equipos e instalaciones. Están comprometidos con los clientes y confían en la capacidad de generación de productos y servicios de calidad y de alcance internacional.

Troil Services C.A. fue constituida en Venezuela en febrero de 2002, siendo su objetivo la prestación de servicios y reparación de pozos petroleros, así como el

mantenimiento, reparación, venta y transporte de equipos y herramientas utilizadas en la industria petrolera.

1.5.1 Ubicación Geográfica

Troil Services C.A. posee una oficina corporativa en Caracas con bases en: Anaco, El Tigre y Temblador. La ubicación de sus bases en Anaco, Temblador y El Tigre permiten gran movilidad a lo largo de la Faja Petrolífera del Orinoco. En dicha zona se encuentran las mayores reservas petrolíferas del mundo. La intención es poder contribuir con el desarrollo nacional apoyando a nuestros clientes en las operaciones de extracción y mantenimiento de los pozos en el territorio nacional.

En esta sede en estudio será la base Anaco, ubicada al final de la avenida Miranda, Troil Services C.A. En la figura 1.1 que se muestra a continuación:



Figura 1.1 Ubicación Especifica de Troil Services C.A. Base Anaco

Fuente: Troil Services C.A (2019)

1.5.2 Misión de la Empresa

La empresa Troil Services C.A. Base Anaco tiene como misión:

“Satisfacer los requerimientos y/o necesidades del cliente a través de una gestión de calidad, orientada hacia la excelencia, comprometidos integralmente con la seguridad e higiene industrial y con la debida protección del medio ambiente, garantizando la integridad física de nuestro personal, y respondiendo a los estándares de producción propuestos, haciendo uso adecuado de los sistemas de trabajo y participando de manera proactiva apoyados en los recursos tecnológicos y en la capacitación del personal”.

1.5.3 Visión de la Empresa

La empresa Troil Services C.A. Base Anaco tiene como Visión:

“Ser una empresa líder especializada en servicios operacionales de perforación y producción, activa en el campo de desarrollo tecnológico y competitiva nacional e internacionalmente, una empresa que, bajo contratos de gestión con el estado e industrias privadas, tenga plena autonomía administrativa y flexibilidad para la conducción de sus actividades, con una relación laboral de respeto y colaboración en un clima de paz y armonía con la sociedad y el ambiente”.

1.5.4 Políticas de la Empresa

Troil Services C.A. Base Anaco está dedicada al ejercicio de un conjunto de funciones y asesorías que analizan y evalúan con el mayor grado de exactitud posible a los trabajadores, equipos, herramientas, pozos, medio ambiente, y otros con el objetivo de minimizar, canalizar y controlar estas eventualidades nefastas.

Es así que la gerencia de Troil Services C.A. Base Anaco consciente de la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, han encauzado sus esfuerzos para que estos constituyan factores de primer orden dentro de sus operaciones, por lo

tanto, suscriben la presente “declaración de políticas de seguridad higiene y ambiente”.

Los directores, gerentes, superintendentes, jefes de grupos y supervisores, están en la obligación de divulgar y aleccionar a todos los niveles de nuestra organización en el cumplimiento de la política de seguridad higiene y ambiente suscrita en nuestra empresa.

El cumplimiento de esta política es parte fundamental y prioritaria de la empresa Troil Services C.A., en razón de afianzarse en el mercado petrolero como una empresa seria y responsable en el cumplimiento de las diferentes normativas, leyes y regulaciones tanto de seguridad, higiene y ambiente.

1.5.5 Perfil de la Empresa

La empresa Troil Services C.A. Base Anaco, tiene dentro de su perfil:

- Fundada en febrero de 2002.
- Calificación “EPS” (Empresa de Producción Social).
- Alta Calificación Financiera.
- Equipos y Maquinaria Propios en Total Funcionamiento.
- Oficinas en diversas ciudades del país.
- Alianzas comerciales con empresas del Sector Petrolero e Industrial, tanto Nacional como Internacional.
- Equipo humano altamente capacitado con trayectoria en el sector Petrolero.

1.5.6 Estructura Organizativa

Troil Services, C.A., sede Anaco cuenta con puestos de trabajo y un organigrama que se muestra a continuación en la figura 1.2

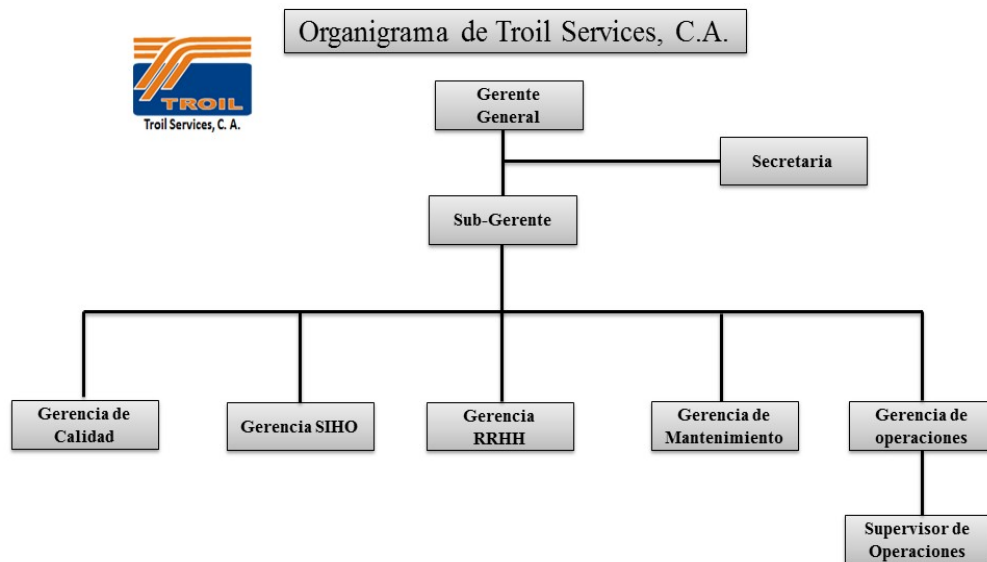


Figura 1.2 Estructura organizativa Troil Services, C.A
Fuente: Troil Services, C.A (2019)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para efectos de esta investigación, se estudiarán trabajos previos, los cuales son considerados por guardar estrecha relación con el contenido del tema estudiado, así como con los objetivos establecidos por el autor, los cuales contribuirán para el desarrollo de la misma. Al respecto, García (2002), considera que los antecedentes: “Conforman el origen del estudio y en este apartado se exponen de manera resumida algunos trabajos realizados por otros autores que abordan el mismo objeto de estudio, o aspecto y efectúan un proceso de investigación similar.” (p. 31) Por lo anteriormente expuesto, y para el desarrollo de la propuesta se tomarán en cuenta algunos antecedentes que aportarán valiosa información y permitirán crear el fundamento de las mismas, en este sentido, tales antecedentes son los siguientes:

Caguana (2018), *Diseño de un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.*, la siguiente investigación surgió con la finalidad de realizar un diseño de un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral a la Empresa Industria Metalmecánica Anaco I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco Estado Anzoátegui, para crear un plan para la implementación del modelo de gestión basado en cuadro de mando integral de las actividades en la empresa mencionada anteriormente, para ello fue necesario diagnosticar la situación actual de dicha empresa, definir su misión y visión, establecer cuáles son sus indicadores de gestión, para lo cual se consideró exponer los conceptos de cuadro de mando integral. Metodológicamente se utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva con base documental. La técnica de

análisis de datos que se aplicó fue un análisis interno y externo según la metodología de Fred David y una matriz FODA para conocer las debilidades y fortalezas de la empresa. Según los resultados, de los objetivos desarrollados la empresa no posee indicadores financieros e indicadores de desempeño, por lo que dicha realidad, origina el desconocimiento de los resultados mensuales y anuales de su ejercicio, desestimando la toma de decisiones para corregir los problemas generados por la falta de un modelo de gestión; por lo que se hace necesario abordar esta problemática. Por ello, se recomienda implementar un modelo gerencial, basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la Empresa I.M.M.A.C.A propuesto en esta investigación, a fin de mejorar el desenvolvimiento de sus funciones y como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en la descripción de las actividades.

Su aporte al estudio en referencias se basa en la aplicación del CMI, dentro de la organización a través del conjunto de indicadores, que permiten medir y evaluar el desarrollo de las estrategias tanto individual como grupal, a través de sus cuatro perspectivas, obteniendo un control general en todos los movimientos de la empresa Troil Services C.A., en función del logro de la planificación de la organización.

Cedeño (2017) *Diseño de indicadores de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral para la Clínica y Farmacia Popular Santa Ana convenio Alcaldía-SALUDANZ municipio Santa Ana, estado Anzoátegui*. La Clínica y Farmacia Popular Santa Ana, se encarga de prestar servicio de alta calidad en el sector salud a los residentes de la zona, ya que integra los servicios médicos, con la disposición de los medicamentos administrados. Ubicada en el Municipio Santa Ana del estado Anzoátegui. Actualmente, la empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial para solventar la problemática que presenta debido a un congestionamiento en la ejecución de sus actividades, se decidió realizar un cuadro de mando integral (CMI) con el objetivo de presentar ante los directivos de la organización los direccionamientos necesarios para enfocar sus esfuerzos hacia el logro de las metas

factibles. Para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo. Además, se utilizó la observación directa, la entrevista y la encuesta para conocer los principales problemas que afectan el funcionamiento de la firma. En este sentido se ejecutó la auditoría externa e interna para conocer las variables que afectan a la empresa. De igual forma se diseñaron un conjunto de estrategias vinculadas a los objetivos estratégicos basados en las perspectivas del CMI. Para finalizar, se plantearon un conjunto de 11 indicadores para controlar la gestión de la empresa en torno al logro de sus objetivos.

El aporte de la investigación de Cedeño será en la forma en que se elaborarán los indicadores de gestión con sus respectivas ecuaciones, responsables de aplicarlo, frecuencia de medición y rango de aceptación para la aplicación en la empresa Troil Services C.A.

Veliz (2016), *Diseño de un modelo de gestión a la gerencia de servicio de segmentación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela, S.A., ubicada en Anaco, estado Anzoátegui*. Donde se desarrolló un diagnóstico de la situación de la organización, definiendo así, la misión visión y objetivos estratégicos, estableciendo una estrategia factible permitiendo el alcance de los objetivos propuestos. La investigación fue de diseño de proyecto factible apoyado en un tipo de investigación de campo, implementando técnicas de recolección de datos como: la observación directa, entrevistas estructuradas y técnicas de análisis como diagrama causa efecto y análisis de contenido. Concluyendo que la gerencia no tiene planteado claramente las características propias individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la dependencia asumieran un enfoque propio de lo que representara, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular. Recomendando, implementar el plan estratégico propuesto a dicha gerencia.

Esta investigación sirve de amplia referencia para el trabajo desarrollado porque indica que el diseño de un método basado en la planificación estratégica puede ser complementado con el CMI y así generar una excelente estrategia gerencial dándole prioridad a las necesidades de la organización Troil Services C.A.

Velásquez (2016) *Diseño de un modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa RESUMO C.A., ubicada en el municipio Santa Ana, estado Anzoátegui*. Esta investigación tiene como objetivo mejorar el desempeño comercial, el desarrollo interno y el factor humano de una empresa de repuestos de tractores mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Para el desarrollo de este modelo de gestión se realizó un análisis de la situación actual de la empresa a través de cuestionarios y entrevistas no estructuradas al personal, así mismo se elaboró la planificación estratégica y con esta se desarrolló el mapa estratégico el cual permitió obtener la identificación de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que están presentes en la empresa. Igualmente permitió obtener los indicadores para el control del desempeño de la empresa Resumo C.A., y así lograr que las estrategias seleccionadas para el alcance de los objetivos propuestos mediante realización del Balanced Scorecard. La investigación se enmarco dentro de la modalidad de proyecto factible de tipo descriptivo apoyado en una investigación de campo debido a que se recogen datos de la realidad organizacional, de donde surge la propuesta a la gerencia de Resumo C.A., de la implementación de un Modelo de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral y así tener opción de permanencia en el mercado actual con un mayor nivel de competitividad y crecimiento externo e interno de la misma. Para finalizar, se plantearon un conjunto de once (11) indicadores para controlar la gestión de la Gerencia de la empresa, en torno al logro de sus objetivos.

La colaboración de Velásquez con el presente estudio será en referencia a la aplicación del CMI, dentro de la organización a través del conjunto de indicadores,

que permiten medir y evaluar el desarrollo de las estrategias tanto individual como grupal, con la implementación de sus cuatro perspectivas, a fin de obtener un control general en todos los movimientos de la empresa Troil Services C.A., en función del logro de la planificación de la organización.

Giammanco (2014), *Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui*, señala que las organizaciones empresariales ante los cambios vertiginosos y constantes que suceden hoy día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los recursos en general. Esta investigación se desarrolló bajo un diseño de campo, no experimental con modalidad descriptiva. Como producto final de la investigación se generó una propuesta que permitirá a la empresa mejorar su desempeño y así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y con un mayor crecimiento de sí misma. Se concluyó que, el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton como una herramienta que se emplea para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la organización a través de cuatro (04) perspectivas, que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para lograr la implementación del sistema y complementarán los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. En la búsqueda de soluciones gerenciales para mejorar el desempeño del presente trabajo se obtuvo como resultado aplicar indicadores de gestión para la empresa en estudio.

El aspecto útil de esta investigación radica en que ofrece la oportunidad de conocer la eficiencia y eficacia de la propuesta del CMI cuando es utilizado como herramienta de gestión teniendo como base la planificación estratégica.

2.2 Bases Teóricas

Todo proceso de investigación requiere de ciertos fundamentos que permitan afianzar las ideas que serán expuestas desde diferentes perspectivas. En ese sentido, Arias (2006), expresa que: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 14) Debido esto, a continuación, se describen los diferentes aspectos teóricos más resaltantes considerados para el desarrollo de la investigación.

2.2.1 Modelo de Gestión

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. En este sentido, pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Independientemente del tamaño de una compañía o de su sector, en cualquier empresa hay que diseñar unas estrategias o medidas con la finalidad de alcanzar unos objetivos. Las medidas que se adoptan deben contemplar aspectos diversos: de tipo financiero, logístico, de recursos humanos, en relación con los servicios o con el marketing. Todos estos elementos intervienen en un modelo de gestión.

En este sentido, Toba (1996), define un modelo de gestión, como: “es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de una organización” (p. 06). Por lo tanto, a partir de esta definición, se puede decir que un modelo de gestión, es una forma para tomar las decisiones de una organización.

2.2.2 Planificación Estratégica

El termino planificación estratégica ha sido enfocado por diversos autores como la manera científica y organizada y de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro el cual Según Stoner (1996) expone:

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia (p.285).

Es el proceso de determinar los mayores objetivos de la organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos. El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos. La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

En este sentido, se logra entonces definir a la planeación estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

2.2.3 Objetivo Organizacional

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Chiavenato (2007) señala que:

Dicha organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin esta noción, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación (p.22).

Los objetivos de una organización se determinan en base a su dirección estratégica, lo cual también incluye la respuesta a accidentes e imprevistos que surjan del medio ambiente en que se desempeña. La recuperación de situaciones retadoras, la superación de retos inesperados o dificultades nacidas dentro del mercado, son sólo algunas posibilidades de objetivos organizacionales de origen externo. Por el contrario, el crecimiento de la nómina de trabajadores, la maximización de la eficacia de los procesos, la expansión hacia nuevos horizontes, son objetivos de origen interno.

2.2.4 Cuadro de Mando Integral

Es una metodología de gestión de rendimiento estratégica que traduce la estrategia en la acción en todos los niveles de una organización. Para capturar el rendimiento de organización con exactitud y con eficacia, las medidas y métricas de rendimiento con cuidado son seleccionadas, estas métricas son seleccionados a través de cuatro perspectivas equilibradas: financiero, cliente, proceso de negocio interno y procesos internos y crecimiento. Kaplan y Norton (1996), señalan que:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión que contribuye a que lo plasmado en el plan estratégico sea entendido por los miembros de la organización y se realice un seguimiento de dicho plan por parte de la organización (p.37).

Para los autores antes mencionados, el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas.

- Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

- Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Al igual, sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

El cuadro de mando se basa en un conjunto de relaciones del tipo causa-efecto que provienen de la estrategia. Transforma lo plasmado en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. Es una metodología orientada a representar estrategias cuyo objetivo fundamental es lograr una efectiva, implementación y un verdadero control de la ejecución de las mismas, mediante un equilibrado conjunto de objetivos estratégicos y financieros, el Cuadro de Mando Integral permite vincular la estrategia del negocio con la creación de valor a la vez que provee una serie de objetivos tangibles para guiar este proceso.

2.2.5 Indicadores

Avalos, R. (2001), afirman que. “un indicador corresponde a una información breve, que señala aspectos significativos de la gestión. Corresponde también a un sistema de señales, reportando lo adecuado o inadecuado de una determinada acción.” (p. 3). Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Por su parte, Francés (2001) sostiene que los indicadores: “son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un elemento central en el control de gestión” (p. 50). El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos,

números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

En la mayoría de las obras consultadas se presenta un listado de indicadores agrupados según el tradicional enfoque funcional (producción, técnico, ventas, recursos humanos, y otros). Se muestran indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa, y no se le da importancia a la necesidad de clasificarlos para diferentes niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales.

2.2.6 Misión Organizacional

La definición de la misión de una unidad estratégica de negocio, es solo una conceptualización concreta y motivadora del propósito de la organización, en otras palabras, es el motivo por el cual existe la organización. Es fundamental para el logro de la Visión, analizar y evaluar la correcta definición de la Misión, ya que los esfuerzos y recursos disponibles serán administrados eficientemente y alineados para cumplir con cuyo objetivo. La misión en la planificación estratégica es un factor muy significativo en la creación del plan, ya que ella establece cuál es el propósito de la organización, es decir; ¿Para que existe la empresa u organización? Por otro lado, la misión es la base principal para la creación de las metas y objetivos de la empresa u organización.

Al momento de crear la misión es necesario que se formulen cuatro preguntas básicas y claves: ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? Estas preguntas son de gran ayuda para que no se pierda la perspectiva de lo que se quiere lograr. Strickland y Thompson (2004), afirman que: “la declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que

la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados” (p.42).

La misión es la razón de ser de la organización, sirve para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Es por ello, que las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración, así como también aportar energía y motivación a la organización.

2.2.7 Visión Organizacional

Una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en ideales, principios y valores compartidos. Para los autores Strickland y Thompson (2004), establecen que:

La visión es un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una organización o empresa es y quiere ser en el futuro. Además, señala el rumbo y la dirección de la empresa. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir (p.42).

En relación a lo expuesto, para la presente investigación, al igual que en la creación de la misión, debe haber una participación activa de todos los miembros de la organización para lograr alcanzar el consenso necesario de hacia dónde se debe dirigir la empresa u organización en el futuro.

2.2.8 Planes de Acción

El autor Morrissey (1997), establece que:

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantea la organización. Así mismo, también

representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación (p.427).

Se podría decir que la elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación, si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en camino hacia obtener el mínimo riesgo de fracaso en la obtención de las metas propuesta por la organización, donde dentro del mismo se responde a preguntas operativas de cuánto (inversión), cuándo (tiempo), quién (recursos humanos) a fin de lograr lo establecido en la estrategia.

2.2.9 Estrategias

De acuerdo con Morrissey (*op. cit*), quien define las estrategias de la siguiente manera:

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la liquidación y las empresas en riesgo compartido (p.74).

Podría decirse que la estrategia es el patrón o plan de los movimientos de la organización, en el que integra las principales metas y políticas de la misma y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para concretar y alcanzar los objetivos organizativos. Las metas u objetivos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no se establecen como serán logrados.

2.2.10 Mapa Estratégico

Una vez identificadas la misión y la visión de la organización, se deben seleccionar los temas estratégicos a partir de su análisis y luego se continúa con la elaboración de lo que será el Mapa Estratégico (ME) de la organización y sus relaciones causa-efecto. El ME considera que toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuye al logro del efecto deseado. Entonces, cuando se implementa el Cuadro de Mando Integral (CMI), el ME refleja la relación entre las cuatro perspectivas que plantea el modelo.

Por lo tanto, el mapa estratégico es un diagrama de causa-efecto, una especie de imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Kaplan y Norton (op. Cit), adoptan la metáfora del CMI como si fuera un simulador de vuelo y como tal incorpora un conjunto de relaciones causa efecto entre las variables críticas. Por otra parte, consideran: “las estrategias en las cuatro perspectivas como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto” (p. 78).

En la presente investigación se desarrolla el Mapa Estratégico causa-efecto entre las perspectivas, definiéndose así los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas establecidas (Finanzas, Clientes, Procesos Interno y Crecimiento y Aprendizaje), mostrando gráficamente la relación causa-efecto, existente entre las mismas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel de la Investigación

La investigación descriptiva está orientada a dar respuesta a las interrogantes que se plantean en el estudio. Esta modalidad investigativa se dirige a determinar y describir la naturaleza de una situación, tal como existe al momento de estudiarla. La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. Según Arias, F. (2006): “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer sus estructuras o comportamientos” (p. 22). Por lo tanto, el establecimiento de los objetivos de esta investigación permitirá la selección del tipo de estudio, el cual se corresponde con la investigación descriptiva.

Este tipo de investigación ayudará a resaltar las características fundamentales del tema de estudio, para de esta manera poner de manifiesto la estructura o el comportamiento del mismo, proporcionando información que sea comparable con otras fuentes y pueda ser utilizada con un grado muy aceptable de confiabilidad. Es por ello que el tipo de investigación utilizada en el presente proyecto fue de tipo descriptivo, ya que se detallaron y bosquejaron la gestión del sistema de actividades de la empresa Troil Services, C.A. a fin determinar los puntos críticos que requieren mayor control y seguimiento.

3.2 Diseño de la Investigación

Se considera una Investigación de Campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su

naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Hernández y otros (2010), definen al término diseño como: “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 120). En este sentido, el diseño de investigación constituye una estrategia de gran importancia en la realización del estudio, ya que, a través de la selección de éste, lo que se pretende es llevar a la práctica la planificación de una serie de actividades o pasos dirigidos a expresar las técnicas a efectuar para recolectar y analizar los datos del objeto bajo estudio.

En concordancia con lo anteriormente planteado, se puede definir claramente el diseño de la presente investigación, como de campo, ya que permitió llevar a cabo la recolección de datos directamente de la realidad, aumentando la confiabilidad de la información obtenida de la población a estudiar, así como también definir los objetivos estratégicos requeridos en los actuales momentos por la empresa Troil Services, C.A.

3.3 Población y Muestra

Arias, F (op. cit) señala que se entiende por población: “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81) La obtención de la información y/o datos necesarios para desarrollar este trabajo, en la empresa Troil Services, C.A.

Por otro lado, Arias, F (op. cit), indica que se entiende por muestra al: “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. Es por ello que, la muestra sometida a estudio fue la totalidad de los empleados que trabajan en dicha

organización, los cuales son 31 empleados de la empresa objeto de estudio. Se realizó un muestreo no probabilístico al cien por ciento (100%), es decir, se estudiaron y analizaron todos los procesos y actividades que desarrollan los empleados de la Troil Services, C.A.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección le permitirán al investigador obtener información necesaria para dar respuesta rápida a las interrogantes de investigación Hurtado (2001) afirma que:

Las técnicas de investigación conducen a la verificación del problema planteado, ya que cada investigación determinará las técnicas que deben usarse y a su vez cada técnica establece las herramientas, instrumentos o medios que serán utilizados para la obtención de información que permita ubicar con precisión el objeto de estudio, así como el desarrollo del mismo (p.236).

Dentro de las principales técnicas que fueron empleadas para la recolección de información se encuentran las siguientes:

3.4.1.1 Revisión Documental

Para obtener la información en esta investigación se empleó la técnica de la revisión documental o bibliográfica, ya que, como aclara Hurtado (op. cit), la mayoría de los estudios requieren el apoyo de esta técnica que incluye revisión de libros, folletos, así como de otros soportes que permiten el desarrollo del marco teórico de la investigación. Según Hernández y otros (2010), la revisión documental es:

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos de

estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación (p.53).

La revisión documental constituirá el primer paso de este proceso de investigación, al permitir acercarse al área de estudio y profundizar el conocimiento sobre la situación a investigar. A través de la recolección, organización y análisis de información que esta revisión implicará, se comenzarán a estructurar los elementos que en principio servirán de partida al hecho investigativo, y que continuamente darán sustento y base a todo el proceso de investigación.

Por lo tanto, Arias, F. (op. cit), acota que las revisiones bibliográficas: “presentan información en forma conveniente, útil y comprensible, donde se utilizan conjuntos finitos para presentar, organizar y analizar datos, comparándolos y luego comunicándolos” (p. 36). En la presente investigación se recopilamos todo tipo de soportes disponibles como los son las investigaciones, entre otros documentos relacionados con la propuesta de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Troil Services, Anaco, estado Anzoátegui.

3.4.1.2 Observación Directa

La observación directa es aquella que permite al investigador ganar información que no se pudo obtener por otras técnicas este modo permitirá comparar la forma de cómo se maneja los documentos y como se lleva a cabo los proceso y por lo tanto si se siguen todos los pasos especificados. En este sentido, Arias (*op.cit*) define a la observación como: “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69).

La implementación de esta técnica se evidencio a lo largo de toda la investigación, pues permitió observar de forma directa la realidad que vive en la empresa Troil Services, C.A., diseñando los planes de acción para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de la misma empresa.

3.4.1.3 Encuesta Estructurada

El instrumento que será utilizado en la recolección de datos para la entrevista, es un cuestionario diseñado por el autor, con preguntas de cinco opciones en un formato de escala Lickert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos a la situación actual, los medios de comunicación necesarios para mantener un ambiente laboral óptimo y que permitirá plantear un modelo de gestión. Dentro de ese mismo orden de ideas, Picón (1999), define cuestionario como: “un instrumento de recolección de datos cuyas preguntas, cuidadosamente preparadas, generan mediciones de variables” (p.65).

En este sentido, los cuestionarios son adaptables, y por otro lado tienen la ventaja de que pueden ser aplicados a un gran número de sujetos, además, suelen ser objetivos debido a que no exigen la identificación del sujeto que responde el mismo. Balestrini (*op. cit*), señala que la encuesta es:

La encuesta, puede ser oral y de esta manera recibe el nombre de entrevista no es más que la encuesta que se aplica de manera oral. Pero la encuesta también puede ser escrita; y de esta manera se le conoce como cuestionario es el de una encuesta aplicada en forma escrita. (p.66)

Por consiguiente, se realizaron entrevistas a los trabajadores para saber sobre la situación presente en la empresa Troil Services, C.A., así como también en la obtención de información de las funciones y responsabilidades en la organización. (Ver Anexo A).

3.4.1.4 Entrevistas no Estructuradas

Arias (*op.cit.*) define la entrevista como: “una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistado y el entrevistador acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.73). En este sentido, se procedió a realizar pláticas con el personal de la organización objeto de estudio, para obtener datos que ayuden a tener conocimientos sobre el funcionamiento dentro de la empresa, se tomaron notas con el objetivo de recopilar información basada en su experiencia y puntos de vistas y así tener una mayor comprensión sobre la problemática detectada.

3.4.1.5 Confiabilidad y Validez

Para Munich y Ángeles (1998), toda investigación debe cumplir con dos reglas básicas para que la información obtenida sea válida y los datos recolectados puedan ser comparados, estas reglas son: validez y confiabilidad. Igualmente, Hernández (1998), la validez se refiere al grado en que un instrumento de recolección de datos mide la variable que pretende medir, y la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de recolección de datos al mismo sujeto u objeto produce similares resultados. En este caso, para propuesta de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades en la empresa en la empresa Troil Services, C.A. Dicha instrumento no requiero de validez pues el mismos fue tomado del trabajo de investigación Titulado “Diseño de un modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Roffco Oilfield Services C.A Anaco Estado Anzoátegui” bajo la autoría de Medina S. Annmichelle C para lo cual se acudió a la validación de tres expertos:

- M.Sc Deisy Guerra C.I: 8.441.461

- M.Sc Lixsandra Solano C.I: 13.177.245
- M.Sc Luisa García C.I: 8.995.452

3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Según Arias (op.cit) un instrumento de recolección de datos es: “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69) Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron los siguientes:

a) Libreta de anotaciones: fue utilizada como soporte a las entrevistas no estructuradas para plasmar la información recopilada de las referencias bibliográficas, así como de las observaciones realizadas, aplicándose durante toda la investigación.

b) Cuestionario: de acuerdo con Arias (op.cit.), el cuestionario se define como la “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.74).

Para fines de la investigación, se realizó un cuestionario que estuvo dividido en las (04) perspectivas que plantean Kaplan y Norton para el Cuadro de Mando Integral cada una de ellas destinadas a medir aspectos claves de la situación actual de la gerencia y la orientación estratégica del mismo; estuvo constituido por preguntas de respuestas dicotómicas (cerradas) para facilitar la codificación de los datos, que permitan a la

muestra consultada expresar sus opiniones y obtener resultados que confirmen o rechacen la necesidad plasmada a lo largo de la investigación. Mediante el análisis de confiabilidad KR 20 (técnica de Kuder Richardson), se validará la confiabilidad del cuestionario aplicado, adicionalmente fue examinado por tres (3) especialistas quienes indicaran que el instrumento elaborado permitirá el alcance de los objetivos pautados para la investigación.

3.5 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

Una vez reunidos los datos comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objeto de estudio y su presentación conjunta, es decir; tras la recogida de información y previo a la presentación de los resultados, aparece el proceso de análisis de los datos, que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación. En el presente trabajo se utilizaron:

3.5.1 Matriz FODA

Según David (2008), es: “un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas” (p.4). En relación a lo antes expuesto, es un elemento necesario para conocer la situación real de la organización, donde su confección permitirá buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Además, permitió concretar los factores externos e internos de mayor relevancia ejecutando cruces, ayudando así, determinar los puntos de importantes los cuales requerían atención inmediata, ideando estrategias de mejora para solventar los problemas de manera rápida y efectiva. De igual manera, se evita

que factores externos puedan perjudicar a la empresa, así mismo, reforzando puntos débiles dentro de la organización.

3.5.2 Árbol de Problemas

El análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos. Existen tres fases en el proceso de análisis:

(1) Identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas y efectos”.

(2) Elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la inversión de los problemas en objetivos.

(3) Determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico. Este tipo de evaluación tiene un mayor valor si se realiza un taller en donde puedan intervenir todos los actores involucrados; así tendrán la oportunidad de establecer su punto de vista sobre la situación existente.

3.5.3 Mapa Estratégico

La función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. En la presente investigación, muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos, de acuerdo con los autores Kaplan y Norton, (2004). La técnica contribuyó a proporcionar una visión macro sobre las estrategias de la organización,

describirá los indicadores, antes de elegir las decisiones que se tomen al respecto para evaluar su desempeño.

3.5.4 Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), el Cuadro de Mando Integral:

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro (p. 234)

De acuerdo con la definición anterior, el cuadro de mando mide la actuación de la organización, pero dicha medición se realiza desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos y así, el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Esta técnica se utilizó como medición desde los cuatro perspectivas nombradas anteriormente, definiendo los objetivos estratégicos y desarrollando sus indicadores ligados a un conjunto de estrategias, posibilitando la corrección de aquellos aspectos que así lo requieran permitiéndole a la empresa lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas.

3.5.5 Gráfico Circular

Para Ávila, H. (2006), es: “un sistema de ordenamiento que ayudan a la lectura, al análisis e interpretación de las variables medidas, utilizándose cada uno de ellos de acuerdo al tipo de información que se está usando y los objetivos que se persiguen al

presentar la información” (p. 12). En este sentido, se utilizaron gráficos para medir las variables en el diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio.

3.5.6 Sistema de Variables

Según Arias (*op. cit*), la variable es: “una cualidad susceptible de sufrir cambio” (p.15). Por lo tanto, un sistema de variables consiste en un grupo de características para estudiar, de definidas en sí, de forma operacional, en función de sus indicadores.

Tabla 3.1 Operalización de Variables

Objetivo General: PROPONER UN MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA TROIL SERVICES C.A., UBICADA EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.				
Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Perspectiva Financiera	Está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurar fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales, los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales rentabilidad, crecimiento y valor del accionista (Kaplan y Norton 2001).	Financiera	-Ganancias	1,2,3,4, 19,20,21
Perspectiva Cliente	Es el conjunto de actividades que generan valor y por ende, aumenta la capacidad competitiva de la Empresa (Kaplan y Norton 2001)	Clientes	-Archivos y documentos. -Prestación del Servicio. -Satisfacción del Cliente. -Fidelidad del Cliente.	5,6,8,9,10, 23,24,25 22,7
Perspectiva Procesos Internos	Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente y analiza el proceso interno que influye en la satisfacción de éste (Kaplan y Norton 2001)	Procesos Internos	-Actividades. -Objetivos y políticas de la Empresa. -Procedimientos. -Funciones y responsabilidades del personal. -Logro de los objetivos	11, 16, 31,12 32,13,30,14,26 27,28,29
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2001)	Aprendizaje y crecimiento	-Desempeño. -Crecimiento personal.	17,34,18, 33, 18a,18b,35, 36

Fuente: El autor (2019)

3.6 Procedimiento Metodológico

En esta etapa se detalla el proceso metodológico que se llevó a cabo durante la elaboración del proyecto, definiendo cada una de las actividades realizadas a lo largo de la investigación. Las cuales se detallan a continuación:

3.6.1 Descripción de la Situación del Sistema de Actividades de la Empresa Troil Services C.A.

En esta etapa se determinarán claramente los aspectos positivos y negativos referentes a la gestión del sistema de actividades, de igual manera, se estableció un diagnóstico de la situación actual en cuanto a las actividades en las distintas áreas de la organización a través del diagrama árbol de problemas. Para ello, se utilizaron como técnica de recolección de datos la observación directa y entrevistas estructurada al personal de la empresa objeto de estudio, para caracterizar el objeto de estudio. Con los resultados se elaboraron tablas y gráficos de sectores para un mejor análisis a fin de precisar el contexto de las variables descritas en el presente proyecto. Todo lo anterior permitió observar el sistema de actividades de Troil Services C.A. en la actualidad tal cual como se realizan.

3.6.2 Establecimiento de las Variables de las Actividades en la Empresa Troil Services C.A.

En esta etapa se estudió e investigó de manera cualitativa el sistema de control de gestión de la empresa Troil Services C.A, a través del proceso de entrevistas estructuradas y no estructuradas se dividió al grupo en administrativos y directivos, para el grupo de enfoque se consideró un solo grupo de trabajo para relevar en un mismo espacio de tiempo los aspectos operativos y directivos de la realidad de la empresa frente a los factores internos y externos incluidos en un FODA.

3.6.3 Elaboración de los Indicadores y Estrategias a Seguir para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Troil Services C.A. Anaco, estado Anzoátegui.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos y estrategias de la organización se procedió a la formulación de los indicadores a cada objetivo estratégico, lo cual se logró mediante las reuniones con la gerencia, siendo la técnica utilizada para llevar a cabo esta fase reuniones, entrevistas y la lluvia de ideas. Esta etapa conllevó el establecimiento de indicadores para estudiar cada nivel de la empresa, sus diferentes retos, metas, las personas que toman decisiones acerca de los distintos problemas que pueden surgir en el ente en estudio, determinado así cuáles son las decisiones que se pudieran tomar al respecto. Se hicieron entrevistas dirigidas a la gerencia intermedia determinando una gran falla, en cuanto a que no existe autonomía de las dependencias para la toma de decisiones, y que sus éxitos se ven desdibujados por la falta de conexión entre las políticas a seguir y la gerencia intermedia y la alta gerencia.

3.6.4 Elaboración el Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa Troil Services C.A.

Para la elaboración del mapa estratégico se tomaron en cuenta las diferentes perspectivas del modelo de gestión, para así, relacionarlas. Igualmente, se partirá de los objetivos estratégicos, lo cual permitió bosquejar una representación visual de las relaciones que los mismos tienen (Kaplan y Norton, 2004). Las técnicas que se utilizaron fueron observación directa y reuniones con el ENT.

3.6.5 Creación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como Modelo a Seguir para las Mejoras del Desarrollo de las Funciones de la Empresa Troil Services C.A.

Esta es la etapa donde se llevó a cabo la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) expuesto por Norton y Kaplan (1996), como modelo a seguir para las mejoras del desarrollo de las funciones de la empresa Troil Services C.A. Todo ello, como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en la descripción de las actividades del sistema objeto de estudio para su posterior análisis. Para ello, en relación a los objetivos anteriores se propusieron estrategias que responden a la necesidad de la organización. Así como, solventar las necesidades internas y externas, para lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos, en los tiempos y sus condiciones correctas. En este sentido, se planteará una solución que integre los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

3.7.6 Planteamiento de los Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral como Modelo a Seguir para las Mejoras del Desarrollo de las Funciones de la Empresa Troil Services C.A.

En esta etapa se diseñó un plan para la implementación del modelo de gestión de la organización, para así plantear un control sobre la empresa objeto de estudio, en el cual se puedan llevar a cabo las cuatro perspectivas planteadas en el cuadro de mando integral (CMI), así como también permitirán llevar a cabo el logro de cada estrategia formulada y poder cumplir con los objetivos planteados según la forma que plantea Morrissey. Este plan estará conformado por los recursos, tiempo, objetivos, acciones y responsables

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Generalidades

En este capítulo se detallaron las generalidades de la empresa Troil Services C.A., Anaco, estado Anzoátegui, tales como sus antecedentes, ubicación geográfica, razón social, servicios, organización de la empresa donde se especifican los cargos y las funciones de cada uno de los miembros de la organización, además se estudió el entorno que circunda a la empresa definiendo clientes, y su relación con entes gubernamentales. Para obtener toda la información se aplicaron técnicas como la observación directa, entrevistas estructurada y no estructurada al personal, también se obtuvo información de internet, prensa y revistas.

4.1.1 Describir la Situación del Sistema de Actividades de la Empresa Troil Services C.A.

La empresa de Troil Services C.A, según el análisis inicial, no ha utilizado hasta el momento una herramienta administrativa que le permita controlar su gestión desde diferentes perspectivas, en el diagnóstico inicial interno en las distintas áreas con que cuenta la empresa, presenta una deficiencia en el manejo del control de gestión. En el área financiera, incide en la falta de indicadores que le permitan un mejor manejo del recurso financiero, también repercute esta falta de control, en el crecimiento de la organización, y en los procesos internos que en últimas afectan al cliente; porque según el análisis inicial, el manejo del recurso financiero no ha permitido un crecimiento sostenido de la organización dando como resultado que los clientes no se atiendan con eficacia y se permita ampliar el mercado.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar un análisis interno es muy similar al de realizar un análisis externo. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y asimila información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información. Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si se concentra en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía.

Se presenta la verificación de la auditoría interna para determinar las fuerzas y debilidades de Troil Services C.A.

4.1.2 Conformación Natural de un Equipo Natural de Trabajo (ENT)

Para la creación de del ENT, fue necesario realizar juntas o reuniones donde participó el personal desde la empresa Troil Services C.A, equipos dinámicos y control de herramientas de almacén, los cuales, entre todos se encargaron de acuerdo a su experiencia laboral, de instruir al investigador en lo referente de la empresa.

En la tabla 4.1, se describen los cargos y nombres del personal que conforman el ENT.

Tabla 4.1 Equipo Natural de Trabajo

Cargo Actual	Nombre
Administrador	José Cazorla
Gerente General	Luis Sánchez
Asesor Jurídico	Glen Roberts
Asistente General	Wilfredo Briceño
Gerente de Seguridad	William Herrera
Gerente de Mantenimiento	Carlos Valladares
Gerente RRHH	Jesús Urbaez
Gerente de Administración	Daniel Lugo
Gerente de Compras	Manuel Ramírez
Supervisor Operacional	Antonio Chacín
Gerencia de operaciones	Jean Rivero
Ingeniero	Frank Quintana
Supervisor Mayor	Antonio García
Superintendente	Marcos Gómez
Facilitador	Daniela Ruiz

Fuente: El autor (2019)

El problema del modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión actual de la empresa ha ocasionado dificultades para cumplir dentro de plazos requisitos emanados por los organismos de control y regulación estatal de la actividad comercial petrolera, así también ha ocasionado incumplimiento de contratos con

clientes nacionales, exponiendo a la empresa a pagar multas y recibir sanciones lo que sin lugar a dudas ha afectado la actividad principal de la empresa que es la prestación de servicios petroleros, situación que se pudo evitar con un sistema de monitoreo y alerta temprana de los resultados de la gestión. Ver figura 4.1.

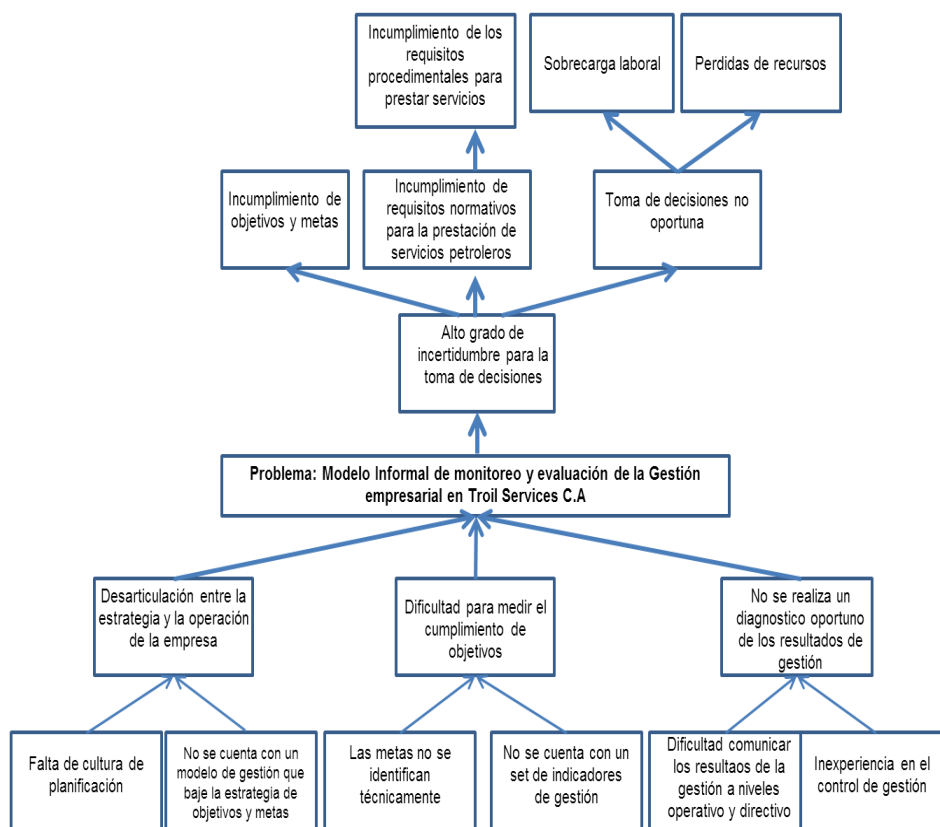


Figura 4.1. Árbol de Problemas
Fuente: El autor (2019)

Dentro de la investigación se han definido las causas que conllevan a la empresa a mantener el problema enmarcado en este apartado: la desarticulación entre la estrategia y operación de la empresa, la falta de cultura de planificación, la dificultad para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, las metas no son definidas técnicamente, no se cuenta con un set de indicadores de gestión, la ausencia de un diagnóstico oportuno de los resultados de gestión, existe

dificultad para comunicar resultados a los niveles operativos y directivos, no se tiene experiencia en el control de la gestión, dificultad para sostener un sistema de supervisión orientado al resultado.

Las causas descritas en el párrafo anterior han generado los efectos que a continuación se detallan: alto grado de incertidumbre en que se deben tomar las decisiones estratégicas, que en algunos casos resultan ser inoportunas, situación que se ve reflejada en el incumplimiento de objetivos y metas de la empresa y la dificultad para cumplir con requisitos normativos y procedimentales vigentes inherentes a la actividad comercial de la empresa, e incumplimiento de contratos con clientes, que en su afán alcanzar resultados positivos vuelcan a la empresa a la ejecución de actividades adicionales de corto plazo que provocan duplicidad de funciones y sobre carga laboral, en algunos casos la pérdida de recursos por repetición de actividades.

La empresa Troil Services C.A., se crea en febrero del año 2002 por iniciativa de un grupo de pequeños y medianos productores que se sentían afectados por las dificultades que les tocaba enfrentar con el mercado y las relaciones comerciales con las grandes empresas petroleras de la zona. Inicialmente sus servicios se realizaban a nivel local a las empresas pequeñas de la ciudad de Anaco. En el año 2004 realiza su primer servicio directo e inicia la relación comercial con la empresa Petrolera más grande de Venezuela PDVSA Petróleos S.A, empresa que se ha constituido en un aliado estratégico para la compañía.

A nivel de estructura societaria Troil Services C.A representa a 57 socios, y en su planilla laboral cuentan con 14 colaboradores: dos (2) en el área directiva, cuatro (4) en el departamento financiero, cuatro (4) en el departamento de ventas, dos (2) en el departamento de calidad y dos (2) en el departamento de logística. A nivel de

clientes la empresa al momento de la investigación cuenta con tres clientes, PDVSA Gas Anaco, Petropiar y Petromonagas.

De acuerdo a la metodología de la investigación, se utilizó el análisis cualitativo de la información por medio de la aplicación de los instrumentos observación directa y entrevistas. Se aplicaron en total nueve (9) entrevistas, una a la Administradora de la empresa, y ocho (8) al personal que labora en los distintos departamentos dentro de la oficina de Troil Services C.A. los resultados al personal de oficina fueron los que a continuación se describen. Ver (ANEXOS A1)

Tabla 4.2 ¿Conoce Usted la Misión y Visión de la Empresa?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
1	5	17	23%	77%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

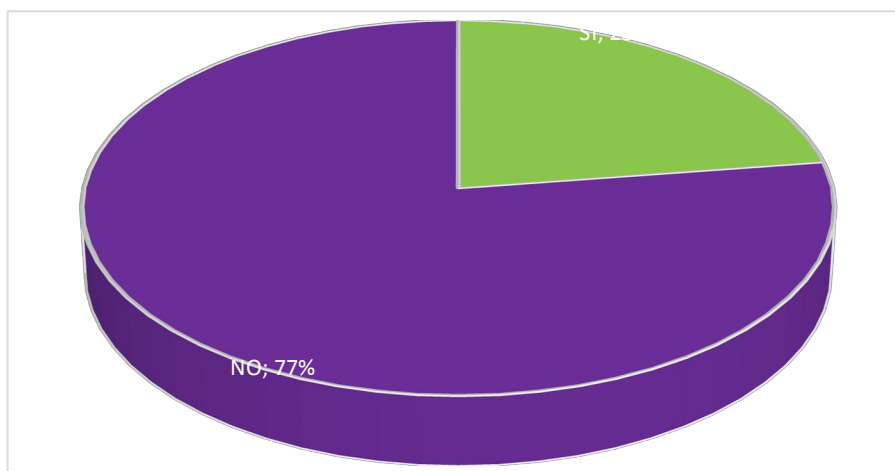


Figura 4.2 Misión y Visión de la Empresa

Fuente: El autor (2019)

Como se puede observar en el gráfico 4.1 el 77% del personal, no tienen conocimiento de la Misión y Visión de la empresa, mientras que el 23% representado en un total de cinco (05) personas indican que sí. De lo cual se puede decir que es necesario que la gerencia de a conocer todos sus objetivos al personal que allí labora; pues el desconocimiento de la misma acarrea confusión en la ejecución de las actividades e imposibilita el logro de los propósitos en la organización.

Tabla 4.3 ¿Conoces la estructura de tu empresa, es decir, como se encuentra conformada?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
2	6	16	27%	73%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

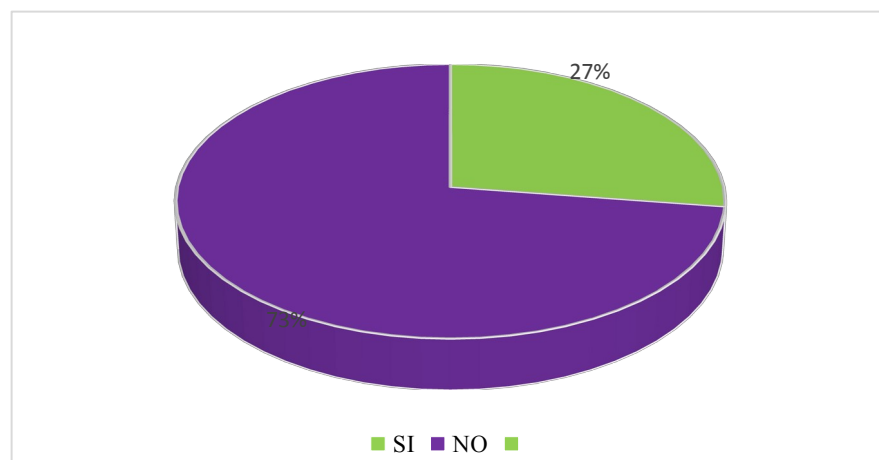


Figura 4.3 Estructura de la Empresa

Fuente: El autor (2019)

Los empleados en su mayoría el 73% desconocen la estructura organizacional de la empresa, por tanto, no se tiene una visualización clara de los cargos ocupados por cada uno, ni de las jerarquizaciones. Esto trae como consecuencia una desorganización interna impidiendo la productividad dentro de la empresa y poniéndoles obstáculos burocráticos; por eso es necesario establecer una estructura

organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos (desde los directores hasta los empleados) para así evitar la duplicidad de funciones y de esta manera la empresa logre conquistar ventajas importantes respecto a la organización interna.

Tabla 4.4 ¿La empresa presenta fallas en cuanto a la distribución de actividades del personal?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
3	22	0	100%	0%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

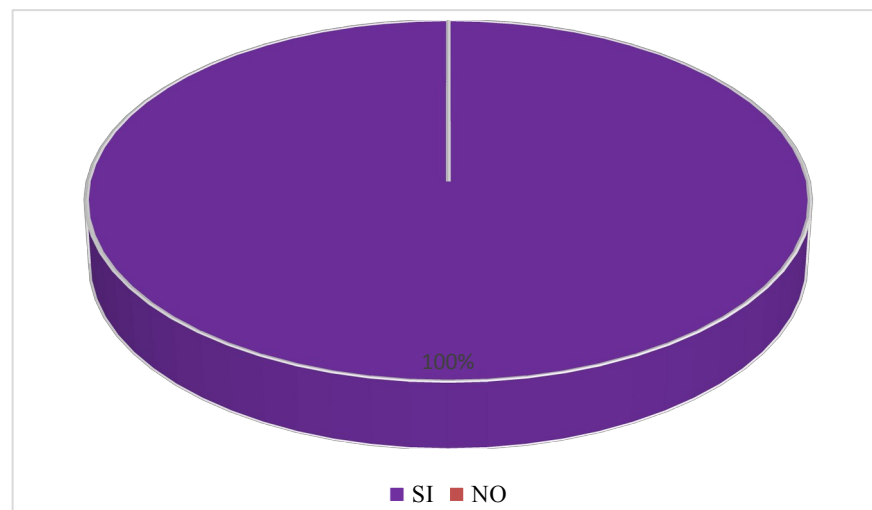


Figura 4.4 Distribución de actividades del personal

Fuente: El autor (2019)

En función de la información recabada (ver gráfico 4.3) el 100% de los encuestados sostienen, que algunas veces se presentan fallas con respecto a la distribución de actividades que tiene el personal, de lo mencionado anteriormente se puede concluir que la empresa debe mejorar la organización de los empleados, definir los puestos de trabajo para obtener mejores resultados en cuanto a la realización de las actividades.

Tabla 4.5 ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades satisfactoriamente?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
4	1	21	5%	95%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

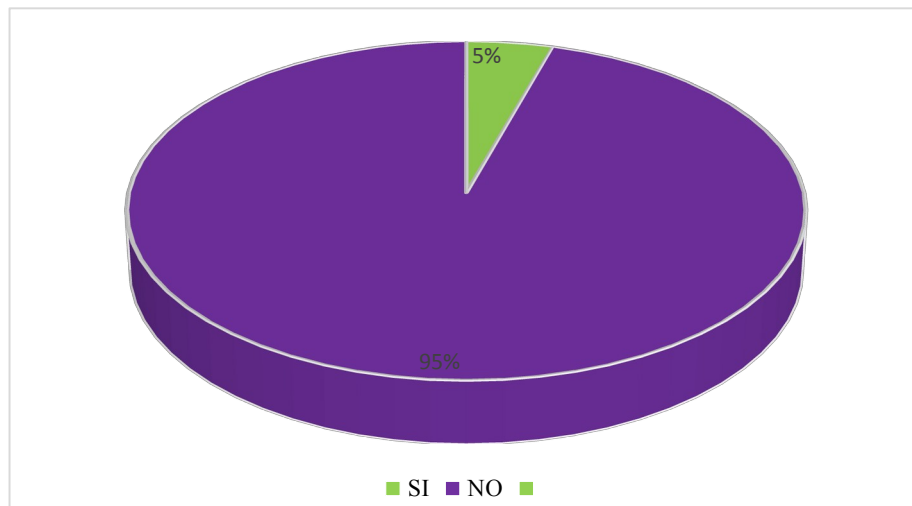


Figura 4.5 Personal necesario para llevar a cabo las actividades satisfactoriamente

Fuente: El autor (2019)

El 95% de los empleados opinan que la empresa no cuenta con el personal necesario para la realización de las actividades. Y solo el 5% indica que sí. De lo cual se puede decir, que la gerencia debe analizar el funcionamiento de los departamentos y las actividades que realiza diariamente para saber en qué área se requiere de más empleados.

Tabla 4.6 ¿Se cumple diariamente con las actividades requeridas para lograr satisfactoriamente los objetivos de la empresa?

Ítems	Fa		Fr	
5	SI	NO	SI	NO
	9	13	41%	59%
Total	22		100%	

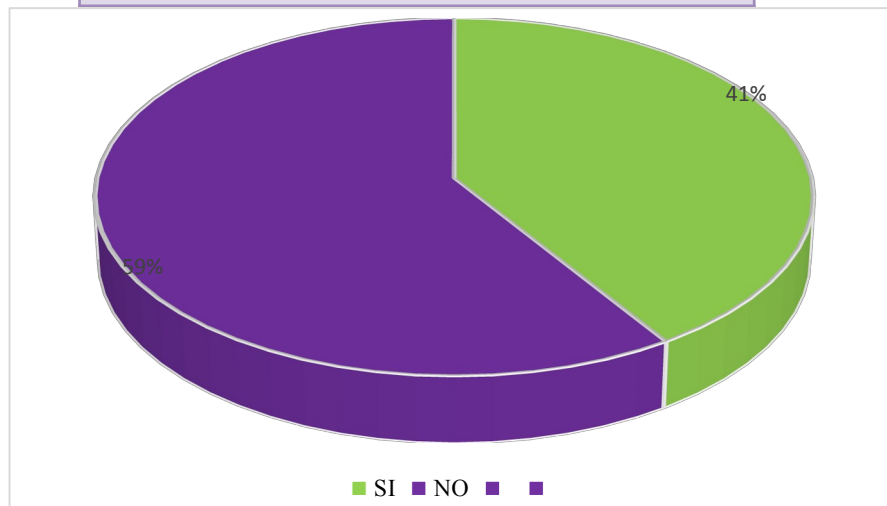


Figura 4.6 Actividades requeridas Diariamente

Fuente: El autor (2019)

El 41% de los encuestados consideran que, si se cumplen con las actividades requeridas diariamente, y un 59% considera que no. En una organización es importante que se establezcan objetivos y que a su vez estos sean cumplidos dentro de un tiempo determinado. El poder cumplir con las actividades representa un gran beneficio para la empresa.

Tabla 4.7 ¿Recibe usted cursos o incentivos económicos para mejorar el desempeño en sus actividades?

Ítems	Fa	Fr
-------	----	----

6	Cursos		Incentivos Económicos		Cursos		Incentivos Económicos	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	6	16	22	0	27%	73%	100%	0%
Total	22		22		100%		100%	

Fuente: El autor (2019)

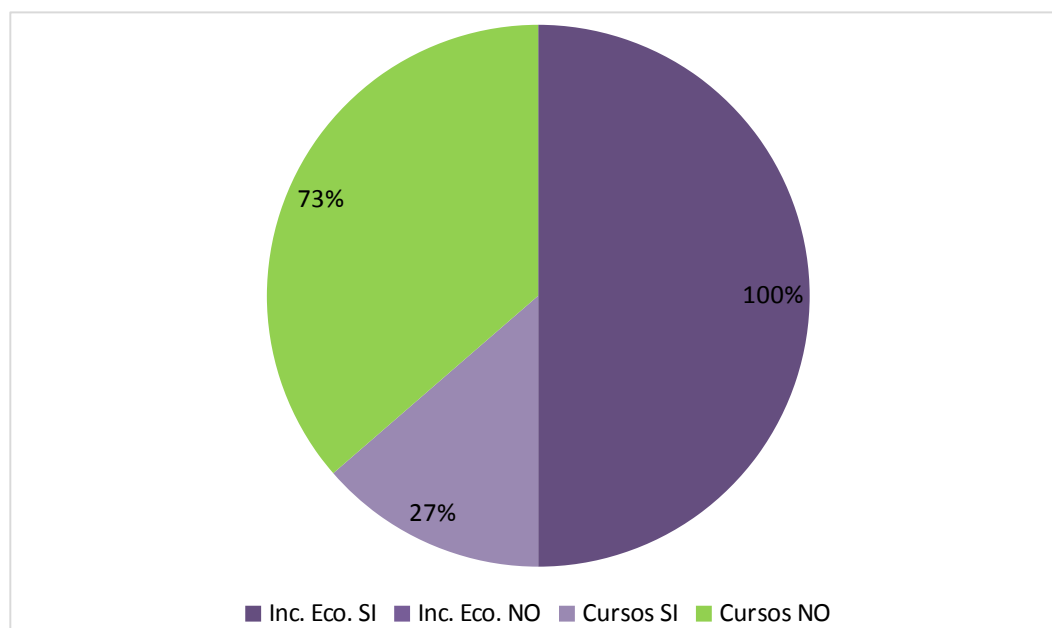


Figura 4.7 Cursos o incentivos económicos

Fuente: El autor (2019)

Si los trabajadores son motivados rendirán más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia. Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores. Como se puede evidenciar el 100% del personal reciben incentivos económicos de la empresa, sin embargo, los cursos solo van dirigidos al 27% de la población, el restante 73% no reciben los cursos. En este sentido los empleados no son lo suficientemente motivados. Es necesario que todos los empleados en general reciban cursos para que así puedan desarrollarse profesionalmente y puedan optimizar las actividades que desempeñan en su área de trabajo. De esta manera se estarán

incrementadas las utilidades y de igual forma se estarían mejorando los procesos que se llevan a cabo.

Tabla 4.8 ¿Se desarrolla en la empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
7	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

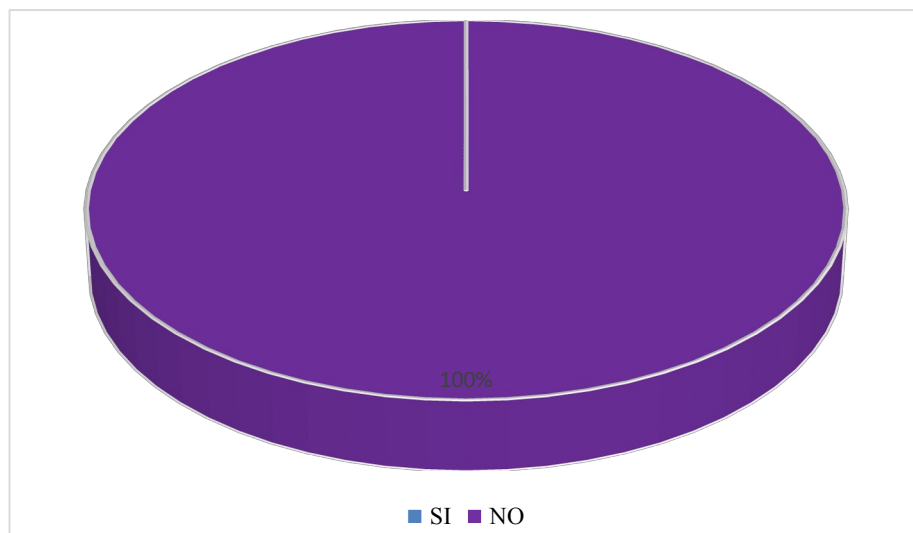


Figura 4.8 Comunicación interna

Fuente: El autor (2019)

Se puede observar en la tabla 4.8 que el 100% de los empleados no desarrollan la comunicación como una actividad permanente y planificada. Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno.

La comunicación es un factor sumamente importante para la realización eficiente y eficaz de las actividades de la empresa; por ello la gerencia debe realizar planes de comunicación interna que les permita mejorar la misma tanto dentro como fuera de la empresa. Planificar es la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna.

Tabla 4.9 ¿La empresa cuenta con un ambiente laboral agradable?

Ítems	Fa		Fr	
8	SI	NO	SI	NO
	2	20	8%	92%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

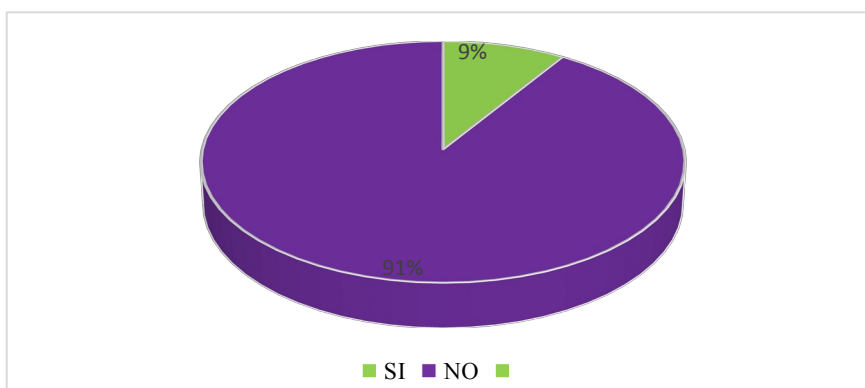


Figura 4.9 Ambiente laboral

Fuente: El autor (2019)

Los empleados en un 91% indican que el ambiente de trabajo no es agradable, mientras que para el 9% sí. A pesar de que la estructura de empresa es bastante amplia para las actividades que realiza, no obstante los equipos y maquinarias están ubicados en un solo lado lo cual evidencia un mal aprovechamiento de los espacios

físicos. La empresa debe contar con las condiciones físicos-ambientales apropiadas que les permita satisfacer sus necesidades y las de sus clientes, a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla 4.10 ¿Las funciones y responsabilidades de los empleados están adecuadamente expresados en manuales de organización y funciones?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
9	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

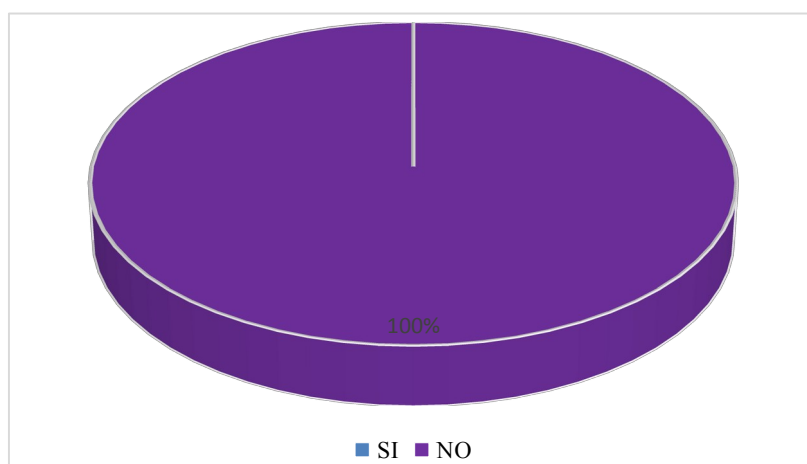


Figura 4.10 Funciones y responsabilidades

Fuente: El autor (2019)

De la información recabada el 100% de los empleados sostienen que la empresa no cuenta con manuales de organización, que les brinde la información adecuada para la realización de sus actividades. Con lo mencionado anteriormente se puede decir que la empresa debe mejorar su organización y expresar detalladamente las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados en Manuales, para de esta manera obtener mejores resultados en la realización de las actividades.

Tabla 4.11 ¿Cuenta la empresa con las herramientas, equipos y maquinarias adecuadas y en excelentes condiciones para el manejo de sus operaciones?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
10	22	0	100%	0%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

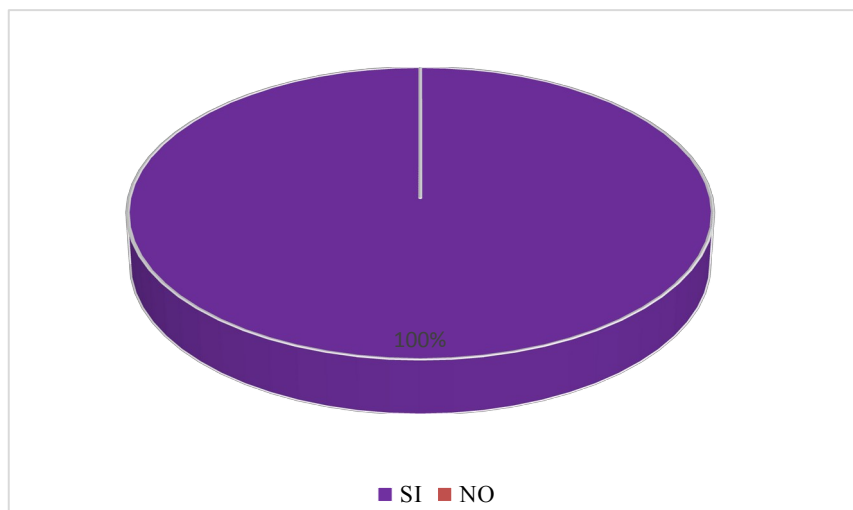


Figura 4.11 Herramientas, equipos y maquinarias adecuadas

Fuente: El autor (2019)

Claramente se observa que el 100% de los empleados coinciden en su totalidad que la empresa si cuenta con materiales, equipos y maquinarias adecuadas y en condiciones favorables, para la realización de sus operaciones. Pero las mismas no tienen un manual de procedimientos, lo cual genera dependencia del personal que conoce y son las encargadas de los equipos y herramientas. A su vez el mantenimiento de los equipos se ejecuta cuando sea necesario y esto origina un desgaste de los mismos y disminución de su tiempo de vida útil. Se deben elaborar manuales de procedimientos que expresen claramente el manejo de los equipos herramientas y maquinarias; así como también manuales y planes de mantenimiento para los mismos.

Tabla 4.12 ¿La empresa ejecuta técnicas, planes de acción para atraer clientes?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
11	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

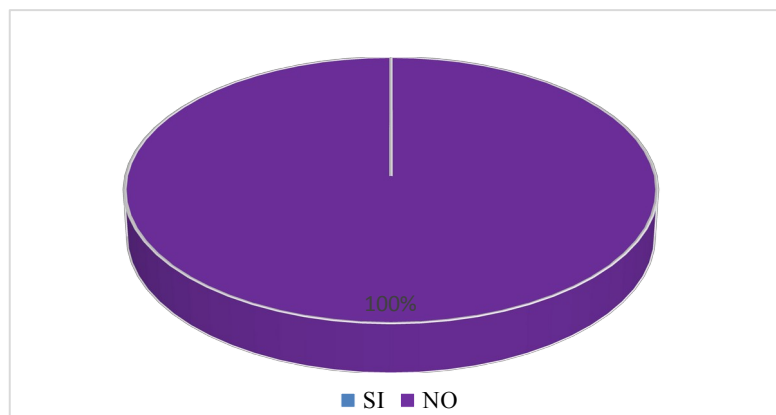


Figura 4.12 Planes de Acción

Fuente: El autor (2019)

Todos los empleados están de acuerdo en que la empresa no realiza ningún tipo de actividad para atraer más clientes, lo cual resulta una desventaja con respecto a las demás empresas. Ciertamente al planificar y ejecutar planes de acción para los servicios resulta un paso importante para obtener grandes ventas.

De tal manera la empresa Troil Services C.A, debe mejorar en este aspecto. Planificando acciones que le permita llamar la atención de los clientes, de esta manera podrá contar con una nueva cantidad de personas o empresas que acudan a ellos para la búsqueda de sus servicios. De igual forma logrando la fidelidad de los que ya forman parte de este grupo de clientes.

Tabla 4.13 ¿Los clientes presentan quejas con respecto al servicio que brinda la empresa?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
12	17	5	77%	23%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

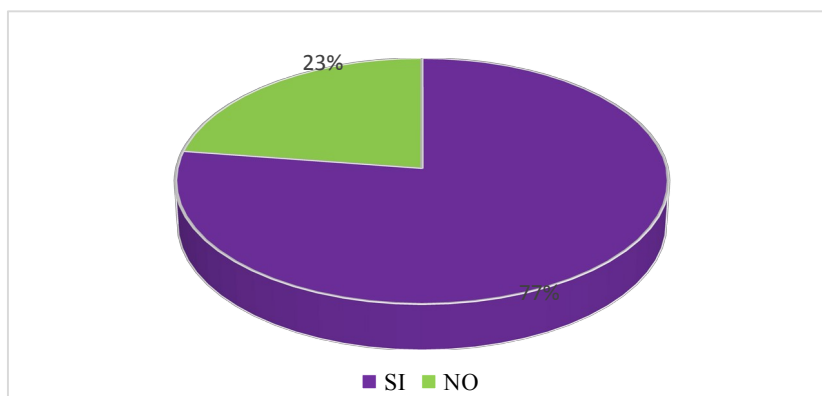


Figura 4.13 Quejas con respecto al servicio

Fuente: El autor (2019)

Como se puede observar, los datos reflejan que el 77% de los encuestados opinan que los clientes presentan quejas con respecto al servicio que brinda la empresa. De lo cual se puede inferir que los clientes no se sienten satisfechos, de los servicios que se están realizando y en consecuencia, este aspecto debe mejorar.

Se deben revisar que situaciones incomodan al cliente e impiden a la empresa el logro de sus objetivos organizacionales. La gerencia debe tomar en cuenta las sugerencias e indagar que les incomoda, y en función de ello buscar mecanismos de acción para llevar a cabo los cambios y mejoras a los servicios que así lo requieran.

Tabla 4.14 ¿Las opiniones de los empleados, así como también las de los clientes son considerados en la toma de decisiones de la empresa?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
13	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

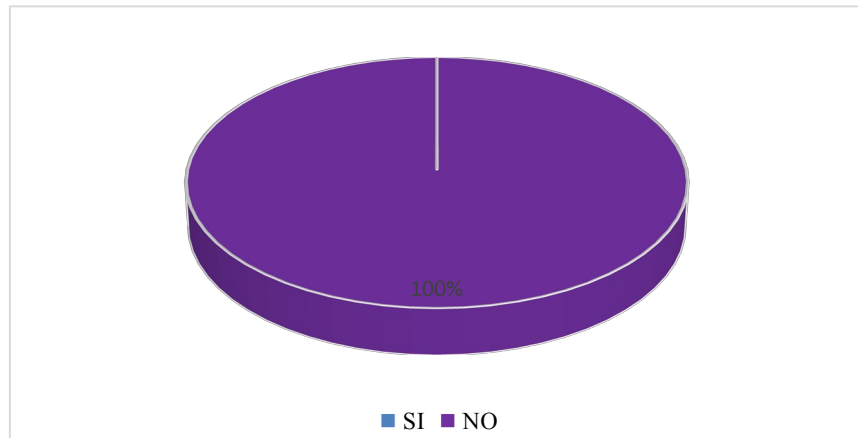


Figura 4.14 Opiniones de los empleados

Fuente: El autor (2019)

Un total del 100% de los encuestados indica que sus opiniones ni la de los clientes son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones; lo cual indica que la empresa está en la dirección incorrecta en este sentido. Los empleados cumplen un papel fundamental en la organización, pues ellos son quienes tienen contacto directo con los clientes y saben cómo es el comportamiento del mismo al momento de realizar los servicios. Los trabajadores representan una fuerza vital, y es de suma importancia que, a la hora de tomar decisiones en cualquier aspecto, su opinión sea tomada en consideración.

Tabla 4.15 ¿Qué valor se cultiva en la organización?

Ítems 14	Fa		Fr	
	Compañerismo	1	Compañerismo	5%
	Compromiso	5	Compromiso	23%
	Disciplina	3	Disciplina	14%
	Constancia	2	Constancia	9%
	Honestidad	4	Honestidad	18%
	Trabajo en Equipo	1	Trabajo en Equipo	5%

Responsabilidad	4	Responsabilidad	18%
Transparencia	2	Transparencia	9%
Total	22		100%

Fuente: El autor (2019)

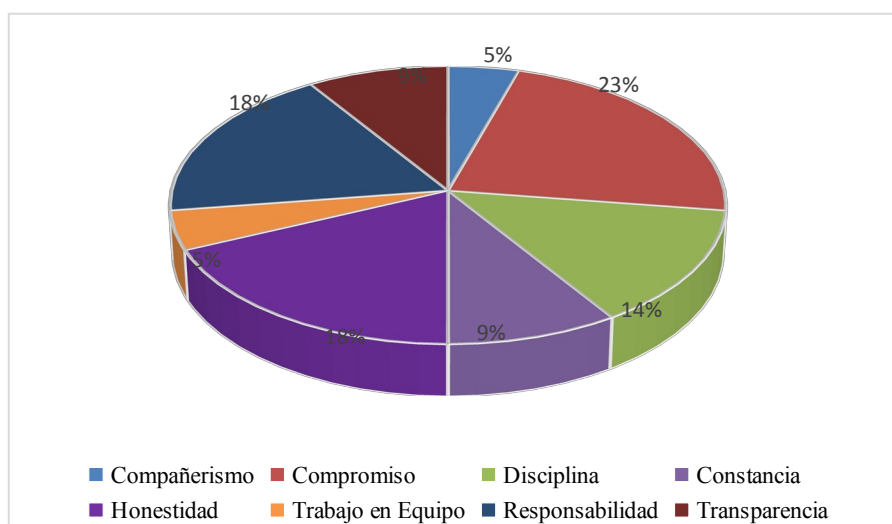


Figura 4.15 Valor se cultiva en la organización

Fuente: El autor (2019)

Según 5 empleados estuvieron de acuerdo en que el compromiso que equivale al 23%, es el valor que se cultiva con mayor frecuencia en la organización, seguido de la honestidad y responsabilidad con un 18% que representan las conductas que se muestran diariamente en la mayoría del personal. La disciplina equivale a un 14% mientras que la constancia y transparencia equivalen al 9%, estas son formas de comportamiento coherente que ayudan al desarrollo eficiente dentro de la compañía. Finalmente, el trabajo en equipo y el compañerismo corresponden a un 5% siendo cualidades que sienten la necesidad de ser acentuadas con mayor esmero, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral.

Tabla 4.16 ¿Considera usted que mantiene el orden al realizar las actividades en la empresa?

Ítems	Fa	Fr
-------	----	----

15	SI	NO	SI	NO
	8	14	36%	64%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

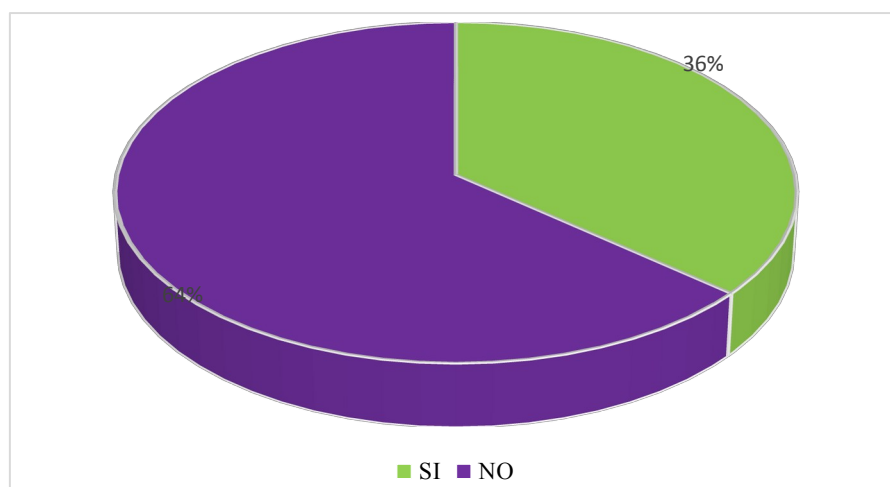


Figura 4.16 Orden al realizar las actividades

Fuente: El autor (2019)

Se evidencia que un 64% de los empleados no mantienen el orden al realizar sus tareas mientras que el otro 36% si mantiene este hábito en las actividades de trabajo. No obstante, la empresa debe mejorar en este aspecto, pues se pudo evidenciar que se presentan fallas en cuanto al orden en realización de las actividades. Los empleados deben tomar en cuenta que por más pequeña que sea esta falla, a lo largo del tiempo puede ocasionar graves problemas. Es por ello que la aplicación del Kaizen a través de las 9'S permitirá que los gerentes y los trabajadores se involucren por igual en las actividades de la empresa, logrando que se refleje un ambiente de trabajo donde prevalezca el orden.

Tabla 4.17 ¿Se aplica el control visual para detectar situaciones anormales en la empresa?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
16	0	22	0%	100%

Total	22	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: El autor (2019)

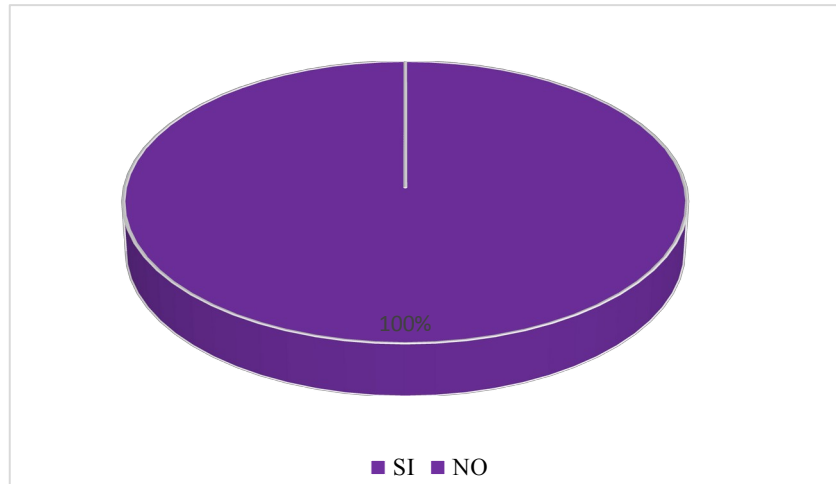


Figura 4.17 Control visual para detectar situaciones anormales

Fuente: El autor (2019)

De acuerdo a los datos obtenidos, todos los empleados expresan que en la empresa no se aplica esta técnica. A través del control visual se puede observar cómo está funcionando el proceso en la empresa y si se está desviando con respecto a un patrón preestablecido; también muestra la información sobre el estado de flujo del trabajo, el estado de los inventarios o el desempeño de un trabajador o de un grupo de trabajo. A través de la metodología el gerente podrá implementar esta técnica de manera que se podrá tener una imagen clara y sintética del estado actual de los procesos y así poder detectar con mayor facilidad los problemas, y atacarlos a tiempo.

Tabla 4.18 ¿Considera usted que mantiene el hábito de la limpieza al realizar las actividades en la empresa?

Ítems	Fa		Fr			
	SI	NO	A VECES	A VECES	SI	NO
17	16	2	4	15%	73%	12%

Tota	22	100%
-------------	-----------	-------------

Fuente: El autor (2019)

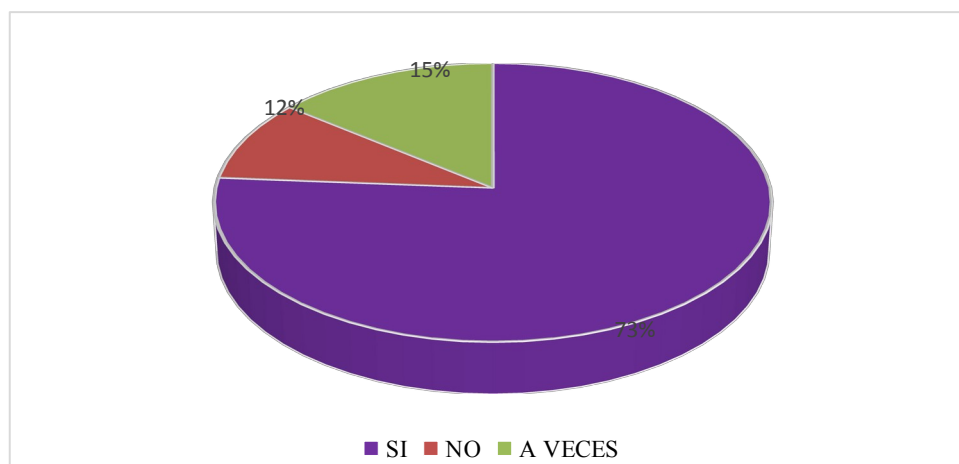


Figura 4.18 Mantener el hábito de la limpieza

Fuente: El autor (2019)

En el gráfico se aprecia que un 73% de los empleados mantienen el hábito de limpieza al realizar las actividades de la empresa, el 14% expresa que casi siempre lo hace, mientras que el 9% no mantienen este hábito. De esta forma se puede decir que los empleados desarrollan muy bien este hábito, sin embargo, en ciertos momentos lo olvidan. Lo cual indica que hay que inculcar esta conducta, para que sea parte del día a día de cada uno de los empleados.

Tabla 4.19 ¿La empresa realiza actividades para reducir costos y tiempo?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
18	0	22	0%	100%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

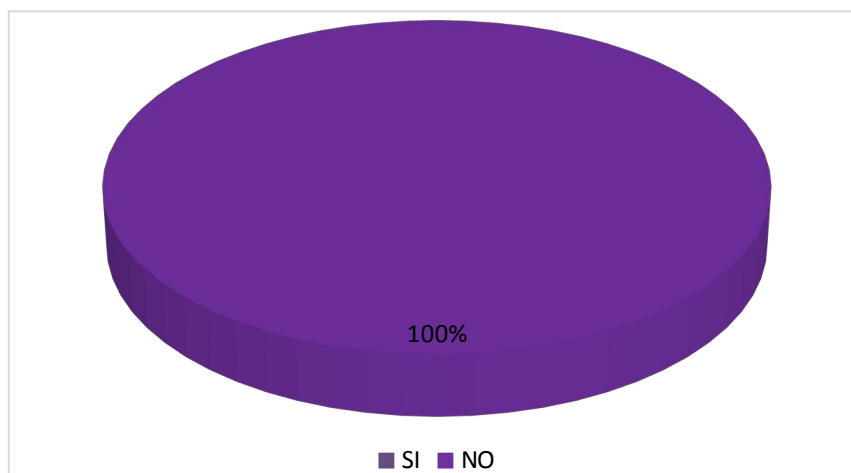


Figura 4.19 Reducir costos y tiempo

Fuente: El autor (2019)

El 100% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa no realiza ningún tipo de actividades para reducir costos, mejorar los procesos que se llevan a cabo en la organización y reducir el tiempo en realizar las actividades. Los empleos opinaron que las actividades que realiza la empresa deberían estar orientadas en este sentido, sin embargo, no es así. En este aspecto la organización debe comenzar a planificar acciones que permitan cumplir con las ideas planteadas; involucrando a todo el personal en el desarrollo de los objetivos, trabajando conjuntamente para alcanzar las metas establecidas. Todas las organizaciones, deben enfocarse en reducir costos y mejorar los procesos, lo que les permitirá obtener un mejor servicio o producto de excelente calidad a menor tiempo, obteniendo así, una gran ventaja con respecto a las demás empresas.

Tabla 4.20 ¿Cree usted que la inestabilidad económica política y social del país afecta internamente a la empresa?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
19	22	0	100%	0%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

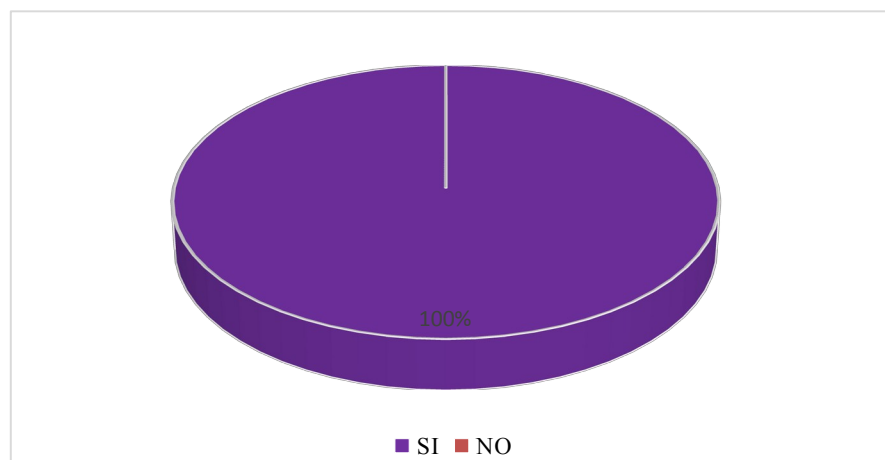


Figura 4.20 Inestabilidad económica política y social

Fuente: El autor (2019)

Evidentemente en la actualidad la situación país afecta considerablemente en las empresas. El 100% de los encuestados afirman que Troil Services C.A está siendo afectada por la inestabilidad tanto económica como política y social que se vive. Los desafíos principales que enfrenta la economía giran en torno a la inflación, esto debido a la devaluación de la moneda. Por otra parte, las políticas utilizadas en el país son de carácter socialista, en donde las misiones establecidas por el poder ejecutivo nacional juegan un rol protagónico en todas las actividades realizadas en el país. En cuanto a los factores sociales y culturales es necesario resaltar que la situación de la fuerza de trabajo en el país es crítica.

Tabla 4.21 ¿Considera usted necesaria la creación de un modelo de gerencial?

Ítems	Fa		Fr	
	SI	NO	SI	NO
20	22	0	100%	0%
Total	22		100%	

Fuente: El autor (2019)

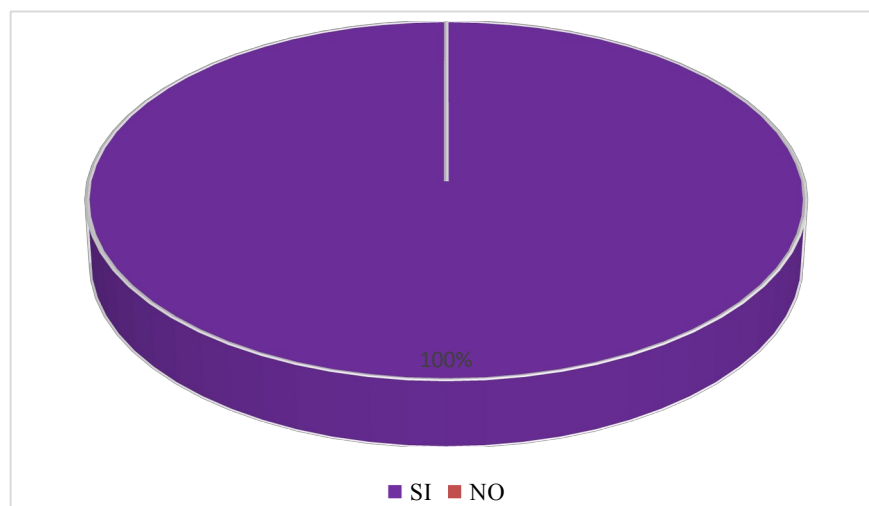


Figura 4.21 Creación de un modelo de gerencial

Fuente: El autor (2019)

Una vez analizado los resultados de la guía de observación y de la encuesta realizada al personal que conforman la organización, se puede decir que el 75% del personal de Troil Services C.A cuenta con más de dos años de experiencia en la empresa, de igual manera el 88% posee título de Universitario, lo que de alguna forma podría evidenciar que los trabajadores de la empresa cuentan con conocimientos y experiencia para realizar su trabajo operativo de manera regular.

Los resultados del grupo de preguntas para evidenciar el conocimiento de los elementos orientadores de la planificación estratégica y el control de gestión de la empresa relevaron la existencia de un problema latente, el 88% de los entrevistados desconocen la existencia del plan estratégico de Troil Services C.A, pero el 88% indica que conoce la misión y visión de la organización, en esta misma línea el 88% del personal evidencia que no se revisa el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en lo referente al control de gestión el 13% manifiesta que es regular, el 38% indica que no es adecuado, y el 50% desconoce la existencia de un sistema de evaluación de la gestión, a la pregunta de orientación sobre el giro del negocio, el

63% indica conocer el número de servicios mensuales que se presta y su significancia económica para la empresa; estos resultados evidencian la falta de cultura de planificación de la empresa.

Al revisar las respuestas de las preguntas orientadas a conocer sobre la gestión individual de los trabajadores en sus puestos de trabajo en orientación a métricas de desempeño y evaluaciones de control, las respuestas fueron que para los departamentos al menos tienen asignada una meta, al desagregar un nivel más la información se pudo evidenciar, que el Departamento de Contabilidad debe mantener el Estado -Tributario al día, el Departamento de Logística debe planificar el número de servicios en relación a la demanda y cupo semanal asignado por las empresas solicitantes y gestionar los documentos de salida de equipos desde la salida del patio hasta destino, y para el Dpto. de ventas su meta consiste en inventariar los materiales cada dos semanas, y al preguntar si cuentan con indicadores de gestión para monitorear el cumplimiento de las metas indicadas, en su totalidad la respuesta fue negativa, lo que complica aún más la incertidumbre de la información vital para la toma de decisiones al interno es que el 25% del total de entrevistados indicó realiza informes sin periodicidad definida, para terminar este grupo de preguntas se consultó sobre si conoce las normas y procedimientos establecidos para sus funciones a lo que el 88% contestó que sí.

A efectos de medir riesgos en los procesos operativos regulares se construyó un grupo de preguntas, cuyas respuestas fueron que en su totalidad los trabajadores de la empresa consideran que de no cumplir con sus funciones acarrea riesgos para el desempeño de la empresa, al desagregar la información un nivel los riesgos están atados a cumplir con la operación regular en el desempeño de sus cargos, entre estos, elaborar facturas de venta y emitir las retenciones de compras, elaborar los presupuestos de ventas, realizar la conciliación tributaria, mantenerse al día en los derechos y obligaciones con la Administración Tributaria, la planificación del

servicio, la logística de camiones, equipos, herramientas y la documentación de salida y entrega en destino, entrega de materiales de ventas, el riesgo si es latente al considerar la respuesta de validación de reuniones entre jefes, pares y subordinados pues el 13% se reúne una vez a la semana, el 38% una vez al mes, y el 50% no realiza reuniones de gestión. Para terminar la totalidad de los colaboradores de la empresa indican conocer que su trabajo contribuye en los resultados de Troil Services C.A.

De la entrevista realizada al directivo los resultados son los que a continuación se detallan: Correspondiente al grupo de preguntas de la situación actual de la empresa, no se ha podido posicionar servicio mantenimiento en el mercado interno lo que nos anula la posibilidad de comercializar con un considerable segmento de consumidores, pero con muchas dificultades por la competencia al comparar dos momento de Troil Services C.A cómo empezó y actualmente se puede decir que estamos en una mejor posición, se cuenta con personal que controla la producción, calidad y comercialización de los servicios, en lo económico no es un mejor momento, estamos en recuperación ante problemas que se enfrentaron desde el mismo momento que iniciamos actividades. En lo referente a las expectativas de la empresa, considera que aún no se ha cumplido con lo esperado por los directivos, Troil Services C.A se diferencia de otras empresas de servicios de la zona.

En lo referente a la organización estratégica Troil Services C.A posee un plan estratégico construido hace tres años, no contamos con una planificación de operación anual y para nosotros como empresa resulta muy complejo evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que nos marcamos años atrás, nuestro sistema de control de gestión no es muy bueno, se evalúa el cumplimiento de actividades a través de informes o reuniones puntuales para validación de cumplimiento de actividades y toma de decisiones, no se cuenta con un sistema que nos permita evaluar los resultados de la gestión de forma ágil que nos permita anticipar los problemas que en los casos ya presentados han sido considerables y nos

han afectado gravemente sobre todo en los servicios; actualmente resolvemos los inconvenientes cuando ya se presentaron y nos demanda trabajar siempre bajo alta presión, pues de no resolverlos no se puede prestar servicios ocasionándonos pérdidas económicas muy importantes, adicionalmente nos acarrea el pago de multas y sanciones de los organismos de control.

En lo referente al entorno empresarial el mercado nacional ofrece la oportunidad de negociar y comercializar nuestros servicios, se aprovecha trabajando y cuidando la relación con nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad nos ayuda a posicionarnos, también se aprovecha la ayuda del gobierno en la promoción de servicios a través de PDVSA, en lo referente a amenazas el factor clima nos preocupa sobremanera, lamentablemente no se puede mitigar, otra preocupación es el cumplimiento de la normativa venezolana que en la operación las instituciones de control dificultan al sector petrolero en su actividad comercial, y los acuerdos comerciales con las empresas en los que tenemos clientes. En nuestra empresa considero que tenemos como fortaleza un equipo comprometido con el trabajo, dispuesto a aprender, en la parte opuesta hemos identificado algunas debilidades como el no contar con manuales de procedimientos para procesos claves, así también el problema de no contar con la información de manera oportuna y completa para tomar decisiones, que obligadamente nos mantiene en un modelo de trabajo de temporalidad corto plazo, se podría decir que las actividades inherentes a los servicios petroleros, la falta de un sistema de evaluación y la falta de capacidad operativa nos impiden salir de este modelo, que nos ha ocasionado algunos inconvenientes con los servicios prestados.

4.2 Identificar las Variables Involucradas en las Actividades de la Empresa Troil Services C.A., Anaco, Estado Anzoátegui

En el presente caso de estudio se investigó de manera cualitativa el sistema de control de gestión de la empresa Troil Services C.A, que cuenta con 14 trabajadores,

para el proceso de entrevistas estructuradas y no estructuradas se dividió al grupo en administrativos y directivos, para el grupo de enfoque se consideró un solo grupo de trabajo para relevar en un mismo espacio de tiempo los aspectos operativos y directivos de la realidad de la empresa frente a los factores internos y externos incluidos en un FODA.

De los resultados encontrados por medio de los instrumentos de investigación aplicados en esta investigación, se puede manifestar que el sistema de control de gestión actual de la empresa es en parte deficiente, imposibilitando a los directivos contar con información vital y de periodicidad regular, lo que conlleva a la empresa a basar su modelo de gestión en el corto plazo, impactando directamente en el proceso de toma de decisiones efectivas, que en el afán de satisfacer las necesidades de sus clientes, así como también cumplir con los estamentos gubernamentales de control de Venezuela, especialmente en el proceso de la Servicios Petroleros, llevan a la empresa a trabajar de manera recursiva en aplicación de parches anclando su modelo de corto plazo, impidiendo a la empresa alcanzar sus objetivos trazados por la alta directiva.

Si agrupamos las respuestas de las entrevistas aplicadas al personal administrativo de la empresa se puede evidenciar que el 63% de los participantes entrevistados desconocen los elementos orientadores de la empresa, en este apartado se evalúa también el control de gestión de la empresa como mecanismo de evaluación del cumplimiento de los objetivos empresariales y gestión empresarial, de este porcentaje se puede hacer una reflexión si no sabes a donde ir, cualquier camino te llevará, se manifiesta que la empresa producto de su estudio carece de una herramienta de gestión estratégica que les permita ver más allá de lo preventivo, por lo que se concluye que la estrategia de la empresa se basa en la planificación correctiva, utiliza objetivos a corto plazo, lo que los subordina al día a día, por lo que

se dificulta tomar decisiones, y concluye que implementar un cuadro de mando integral permitirá contrarrestar el problema en la empresa.

De lo expuesto por la dirección de Troil Services C.A el sistema de control de gestión es vital para el buen desempeño de la organización, y se está consiente que actualmente existe falencias en este sentido, la evaluación de la gestión y cumplimiento de actividades actualmente se lo realiza por la vía de informes o reuniones puntuales, regularmente para resolver problemas, más no para anticiparse a posibles eventualidades que en el marco de eficiencia resultaría mejor, los problemas de incumplimientos se reflejan en una zona vital para cualquier empresa como es la parte financiera, por lo que implementar un modelo de cuadro de mando integral sería apoyado desde los accionistas y directivos de la organización, para afianzar el éxito empresarial es necesario implementar un cuadro de mando integral, pero recomienda la participación y liderazgo de la Dirección de la compañía en la etapa de implementación y monitoreo regular.

Las limitaciones que se presentaron para realizar esta investigación, fue el tiempo que se dispuso para la aplicación de instrumentos de investigación en la empresa, esto debido a al modelo de gestión actual de la empresa, el resolver problemas y falencias principalmente del proceso de prestación de servicios petroleros y contable a diario, por lo que en varias ocasiones se cambió la agenda pautada para entrevistas por carga laboral o ausencia del personal, este último de los directivos, así también recabar la información documental no resultó fácil, no existe una cultura de informes ni comunicación formal de tareas o requerimientos, ahondando aún más los problemas de gestión de la empresa. Es necesario se continúe investigando sobre el control de gestión de las empresas ubicadas en el segmento de las guayafina y eléctrica, especialmente a las empresas dedicadas a los negocios nacionales, que en un escenario en el que exista crecimiento económico de un país para dinamizar la economía, los problemas son puramente de operación y se pueden

resolver incrementando el personal para intentar cumplir con la gestión necesaria o pagar multas y sanciones por incumplimientos para que la empresa subsista, pero en escenarios negativos internos y externos se debe profundizar la investigación a procesos de gestión estratégica, es poca la información que se pudo relevar dejando un vacío documental que debería ser cubierto.

4.2.1 Factores Internos

En la tabla se encuentran identificadas las fortalezas y debilidades presentes dentro de la empresa.

Tabla 4.22 Identificación de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Personal Calificado y con experiencia. • Calidad de Servicio. • Condiciones físicas de la infraestructura adecuadas. • Imagen y experiencia institucional. • Implementación del sistema de gestión de calidad. • Buena Ubicación de las Instalaciones. • Existen métodos para contratar y seleccionar al personal.	• Desconocimiento de la razón de ser de la compañía (Misión, Visión). • No se cuenta con un manual de procedimientos. • Los empleados no se encuentran motivados. • Estructura organizativa no óptima. • No se mantiene el orden al realizar las actividades. • Falta de Compañerismo y Trabajo en Equipo. • Sistema de gestión de calidad no actualizado.

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.23 Identificación de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
----------------------	-----------------

• Precio estable en los servicios prestados • Capacidad del mercado para mejoramiento de varios procesos • Gran número de proveedores en el mercado • Alta demanda de los servicios petroleros • Incremento de la demanda en el consumo de servicios en el exterior e interior del país • Tratado de libre comercio	• Excesiva carga tributaria al sector petrolero • Cumplimiento con las certificaciones de calidad y medioambiente • Cambios climáticos • Precios de la competencia • Clima político del país • Inflación
--	---

Fuente: El autor (2019)

4.2.2 Análisis Estructural Aplicado a las Fortalezas y Debilidades de Troil Services C.A.

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades se realizó la construcción de la matriz de análisis estructural estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia real (1) VS Influencia nula (0) asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la referida matriz. La sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, esto es conocido como índice de motricidad (MT), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. La sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes, conocida como índice de dependencia (DT) porque indica el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

Tabla 4.24 Análisis estructural de las variables internas de Troil Services C. A.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	Total MT
Personal calificado y con experiencia		1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	4
Calidad de servicio	1		0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	9
Condiciones físicas de la infraestructura adecuada	0	0		1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Imagen y experiencia institucional	1	1	0		0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Implementación del sistema de gestión de calidad	0	1	0	0		0	0	0	1	0	1	0	0	1	4
Buena ubicación de las instalaciones	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1
Existen métodos para contratar y seleccionar al personal	1	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	2
Desconocimiento de la razón de ser de la compañía(misión,visión)	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
No se cuenta con un manual de procedimientos	0	1	0	0	0	0	0	0		0	1	0	0	1	3
Los empleados no se encuentran motivados	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	0	0	1
Estructura organizativa no optima	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0		0	0	0	4
No se mantiene el orden al realizar las actividades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
Falta de compañerismo y trabajo en equipo	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	2
Sistema de gestión de calidad no actualizado	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0		3
Total DEP	4	8	1	4	3	2	2	0	4	1	4	1	2	3	39

Fuente: El autor (2019)

A continuación se muestra las ecuaciones y una muestra de calculo de las mismas:

$$\% \text{ de motricidad} = \frac{\text{valor de motricidad} \times 100}{\text{total de motricidad}} \quad \text{Ec. 4.1}$$

$$\% \text{ de motricidad} = (4/39) \times 100 = 10,26$$

$$\% \text{ de dependencia} = \frac{\text{valor de dependenciam} \times 100}{\text{total de dependencia}} \quad \text{Ec. 4.2}$$

$$\% \text{ de dependencia} = (4/39) \times 100 = 10,26$$

$$\text{VPI} = \% \text{ M} + 1/\% \text{ D} \quad \text{Ec. 4.3}$$

$$\text{VPI} = 10,26 + (1/10,26) = 10,36$$

$$\text{FPI} = \text{VPI} \times 100 / \text{TOTAL DE VPI} \quad \text{Ec. 4.4}$$

$$\text{FPI} = (10,36 \times 100) / 102,45 = 10,11$$

$$\text{PI} = \text{FPI} / 100 \quad \text{Ec. 4.5}$$

$$\text{PI} = 10,11 / 100 = 0,10$$

A continuación se muestra la tabla 4.25, resumen de todo los calculos realizados.

Tabla 4.25 Ponderaciones VPI de Troil Services C.A

Variable	% M	% D	VPI	FPI	PI
1	10,26	10,26	10,36	10,11	0,10
2	23,07	20,51	23,12	22,57	0,23
3	5,13	2,56	5,52	5,39	0,05
4	10,26	10,26	10,36	10,11	0,10
5	10,26	7,69	10,39	10,14	0,10
6	2,56	5,13	2,75	2,68	0,03
7	5,13	5,13	5,32	5,19	0,05
8	0	0	0	0	0
9	7,69	10,26	7,79	7,60	0,08
10	2,56	2,56	2,95	2,88	0,03
11	10,26	10,26	10,36	10,11	0,10
12	0	2,56	0,39	0,38	0,03
13	5,13	5,13	5,32	5,19	0,05
14	7,69	7,69	7,82	7,63	0,08
TOTAL	100%	100%	102,45	100	1,0

Fuente: El autor (2019)

En esta parte de la investigación se procedió a elaborar la matriz en la cual se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades definidas previamente , así como también, los valores ponderados internos (VPI) determinados por medio del análisis estructural y la clasificación final propuesta conjuntamente por el personal de la misma, de acuerdo al grado de importancia de cada factor hecho procedido mediante ecuaciones de la misma manera que se realizó el estudio interno ya antes presentado y explicado. Finalmente se obtuvo la ponderación de cada variable externa (PI), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del factor ponderado externo (FPI).

Tabla 4.26 Análisis estructural de las variables externas de Troil Services C.A

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	Total Mot
Precio estable en los servicios prestados		0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	7
Capacidad del mercado para mejoramiento de varios procesos	0		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Gran número de proveedores en el mercado	1	1		0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
Alta demanda de los servicios petroleros	1	0	0		0	0	1	1	0	0	1	1	5
Incremento de la demanda en el consumo de servicios en el exterior e interior del país	1	0	0	1		0	0	0	0	0	1	1	4
Tratado libre de comercio	1	0	0	0	0		0	0	0	0	1	0	2
Excesiva carga tributaria al sector petrolero	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	2
Cumplimiento con las certificaciones de calidad y medioambiente	0	0	0	1	0	0	1		0	0	1	0	3
Cambios climáticos	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Precios de la competencia	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1
Clima político del país	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0		1	8
Inflación	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1		5
Total DEP	7	1	4	7	4	2	3	2	0	1	8	5	44

Fuente: El autor (2019)

Aplicando las siguientes ecuaciones 4.1 y 4.2 se obtiene la motricidad y dependencia externa

$$\% \text{ de motricidad} = (7/44) * 100 = 15,91$$

$$\% \text{ de dependencia} = (7/44) * 100 = 15,91$$

$$\text{VPE} = \% M + 1/\% D \quad \text{Ec.4.6}$$

$$\text{VPE} = 15,91 + (1/15,91) = 15,97$$

$$\text{FPE} = \text{VPE} * 100 / \text{TOTAL DE VPE} \quad \text{Ec. 4.7}$$

$$\text{FPE} = (15,97 * 100) / 101,96 = 15,66$$

$$\text{PE} = \text{FPE} / 100 \quad \text{Ec.4.8}$$

$$\text{PE} = 15,66 / 100 = 0,1566 = 0,16$$

En la tabla 4.27 se encuentra el consolidado de los resultados.

Tabla 4.27 Ponderaciones VPI de Troil Services C.A

Variable	%M	%D	VPE	FPE	PE
1	15,91	15,91	15,97	15,66	0,16
2	6,82	2,27	7,26	7,12	0,07
3	9,09	9,09	9,20	9,02	0,09
4	11,36	15,91	11,42	11,20	0,11
5	9,09	9,09	9,20	9,02	0,09
6	4,55	4,55	4,77	4,68	0,05
7	4,55	6,82	4,70	4,61	0,05
8	6,82	4,55	7,04	6,90	0,07
9	0	0	0	0	0
10	2,27	2,27	2,71	2,66	0,03
11	18,18	18,18	18,24	17,89	0,18
12	11,36	11,36	11,45	11,23	0,11
TOTAL	100%	100%	101,96	100	1,0

Fuente: El autor (2019)

En esta parte de la investigación se procedió a elaborar la matriz en la cual se tomaron en cuenta las oportunidades y amenazas definidas previamente, así como también, los valores ponderados externos (VPE) determinados por medio del análisis estructural y la clasificación final propuesta conjuntamente por el personal de la misma, de acuerdo al grado de importancia de cada factor hecho procedido mediante ecuaciones de la misma manera que se realizó el estudio interno ya antes presentado y explicado. Finalmente se obtuvo la ponderación de cada variable externa (PE), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del factor ponderado externo (FPE).

Tabla 4.28 Matriz EFI de la Empresa Troil Services C.A

FORTALEZAS	PI	PUNTAJE	T. PONDERADO
Personal Calificado y con experiencia.	0,10	3	0,3
Calidad de Servicio.	0,23	4	0,92
Condiciones físicas de la infraestructura adecuadas	0,05	3	0,15
Imagen y experiencia institucional	0,10	4	0,4
Implementación del sistema de gestión de calidad.	0,10	3	0,3
Buena ubicación de las instalaciones.	0,03	3	0,09
Existen métodos para contratar y seleccionar al personal.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Desconocimiento de la razón de ser de la compañía (Misión, Visión).	0	1	0
No se cuenta con un manual de procedimientos.	0,08	2	0,16
Los empleados no se encuentran motivados.	0,03	1	0,03
Estructura organizativa no óptima	0,10	2	0,2
No se mantiene el orden al realizar las actividades.	0,03	1	0,03
Falta de Compañerismo y Trabajo en Equipo.	0,05	1	0,05
Sistema de gestión de calidad no actualizado	0,08	2	0,16
TOTALES	1,0	33,00	2,94

Fuente: El autor (2019)

Para la elaboración de la matriz EFI se le asignó la calificación a cada variable, se llegó a la determinación de los valores ponderados que permiten obtener las

ponderaciones de la matriz de evaluacion de los factores internos (EFI) a partir de los valores porcentuales del analisis estructural, esto facilito la asignacion de valores mas precisos a las variables según su importancia y relacion dentro del sistema.

Estas calificaciones se consideraron bajo el esquema presentado por fred david cuyos criterios son: para una debilidad mayor (Calificacion:1) , para una debilidad menor (Calificacion:2), para una fortaleza menor (Calificacion:3), y una fortaleza mayor (Calificacion:4).

Se obtuvo una puntuacion ponderado total de 2,94 que se encuentra por encima de la media (2,5) la cual indica el estimado establecido por la metodologia de David (*Op.cit*) esto quiere decir que la empresa Troil Services C.A aprovecha sus fortalezas para enfrentar las debilidades que se manifiestan en su gestion siendo efectiva y funcional generando rentabilidad.

Tabla 4.29 Matriz EFE de la empresa Troil Services C.A

OPORTUNIDADES	PE	PUNTAJE	T.PONDERADO
Precio estable en los servicios prestados	0,16	2	0,32
Capacidad del mercado para mejoramiento de varios procesos	0,07	1	0,07
Gran número de proveedores en el mercado	0,09	3	0,27
Alta demanda de los servicios petroleros	0,11	3	0,33
Incremento de la demanda en el consumo de servicios en el exterior e interior del país	0,09	2	0,18
Tratado de libre comercio	0,05	2	0,1
AMENAZAS			
Excesiva carga tributaria al sector petrolero	0,05	2	0,1
Cumplimiento con las certificaciones de calidad y medioambiente	0,07	2	0,14
Cambios climáticos	0	1	0
Precios de la competencia	0,03	2	0,06
Clima político del país	0,18	3	0,54
Inflación	0,11	3	0,33
TOTALES	1,0	26,00	2,44

Fuente: El autor (2019)

Como se observo en la matriz EFE de la tabla 4.29 las amenazas superan porcentualmente a las oportunidades arrojando una calificacion de respuesta total de

las fuerzas externas de 2,44 puntos ; lo que significa que la empresa se encuentra por debajo del promedio (2,5) esto quiere decir que las acciones actuales de la empresa en estudio no tienen la capacidad para aprovechar las oportunidades y compensar el impacto de las amenazas que estan dispuestas en el entorno, a pesar de la naturaleza incontrolable de estas.

En relacion a las amenazas con mayor calificacion y ponderacion que se lograron identificar en este estudio destacan clima politico del pais con 0,54 como resultado se obtuvo una calificacion desfavorable para la empresa creando cierta inestabilidad e incertidumbre a la gerencia general para anticiparse o responder eficientemente a situaciones del entorno que puedan afectar el desempeño de sus funciones laborales esto debido a la situacion pais que se enuentra causando un impacto negativo a la empresa.

Seguidamente se muestra la tabla 4.30, con el resumen de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Tabla 4.30 Analisis FODA Troil Services C.A

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

Personal Calificado y con experiencia.	Desconocimiento de la razón de ser de la compañía (Misión, Visión).
Calidad de Servicio.	No se cuenta con un manual de procedimientos.
Condiciones físicas de la infraestructura adecuadas.	Los empleados no se encuentran motivados.
Imagen y experiencia institucional	Estructura organizativa no óptima
Implementación del sistema de gestión de calidad.	No se mantiene el orden al realizar las actividades.
Buena ubicación de las instalaciones.	Falta de Compañerismo y Trabajo en Equipo.
Existen métodos para contratar y seleccionar al personal.	Sistema de gestión de calidad no actualizado
Oportunidades	Amenazas
Precio estable en los servicios prestados	Excesiva carga tributaria al sector petrolero
Capacidad del mercado para mejoramiento de varios procesos	Cumplimiento con las certificaciones de calidad y medioambiente
Gran número de proveedores en el mercado	Cambios climáticos
Alta demanda de los servicios petroleros	Precios de la competencia
Incremento de la demanda en el consumo de servicios en el exterior e interior del país	Clima político del país
Tratado de libre comercio	Inflación

Fuente: El autor (2019)

Seguidamente se muestra el cruce de la Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas a fin establecer las estrategias más acorde a las necesidades de la empresa (tabla 4.31).

Tabla 4.31 Matriz FODA

FODA ESTRATÉGICO RELEVAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS TROIL SERVICES C.A.	Fortalezas	Debilidades
	1.Personal calificado y con experiencia	1.Desconocimiento de la razón de ser de la compañía (misión y visión)
	2.Calidad de servicio	2.No se cuenta con un manual de procedimientos
	3.Condiciones físicas de la infraestructura adecuada	3.Los empleados no se encuentran motivados
	4.Imagen y experiencia institucional	4.Esctructura organizativa no optima
	5.Implementacion del sistema de gestión de calidad	5.No se mantiene el orden al realizar las actividades
	6.Buena ubicación de las instalaciones	6.Falta de compañerismo y trabajo en equipo
	7.Existen métodos para contratar y seleccionar al personal	7.Sistema de gestión de calidad no actualizado
Oportunidades	FO	DO
1.Precio estable en los servicios prestados	FO1:Inducir cursos de capacitacion y adiestramiento (F1, F7 O4). FO2:Aumentar la satisfaccion del cliente (F2,F4.O3). FO3:Desarrollar un plan de comunicación para gestionar los servicios que prestan (F1, F2, F3, O4). FO4: Incrementar la participación en licitaciones de empresas mixtas (F1, F2, F3, O4). FO5:Incrementar la cartera de clientes (F1, F2, F4, O3, O4).	DO1: Incrementar la participacion de mercado (D3, D4, D5, O2, O4) DO2:Mejorar la satisfacción y motivación del personal (D6,D3, O4). DO3:Potencializar el uso de las TIC'S (D7, O1).
2.Capacidad del mercado para mejoramiento de varios procesos		
3. Gran numero de proveedores en el mercado		
4. Alta demanda de los servicios petroleros		
5. Incremento de la demanda en el consumo de servicios en el exterior e interior del país		
6. Tratado de libre comercio		
Amenazas	FA	DA
1. Excesiva carga tributaria al sector petrolero	FA1: Ampliar las funciones y responsabilidades de algunos miembros de los equipos de trabajo para que el proceso sea más eficiente (F1, F7, A2).	DA1: Implementar un modelo de evaluación de control de gestión para cumplir con las regulaciones y control de los organismos estatales (D1, D2, A1, A5, A2).
2.Cumplimiento con las certificaciones de calidad y medio ambiente		
3. Cambios climáticos		
4. Precios de la competencia		
5. Clima politico del pais		
6. Inflacion		

Fuente: El autor (2019)

4.3 Elaborar los Indicadores y Estrategias a Seguir para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Troil Services C.A. Anaco, Estado Anzoátegui

Una vez definido el problema en la empresa petrolera Troil Services C.A., Anaco, estado Anzoátegui, se recomienda a la empresa diseñar un Cuadro de Mando Integral que le permita a la organización contar con una herramienta de gestión estratégica para alinear las iniciativas y planes propuestos con los objetivos estratégicos de la entidad, otorgando a los directivos un poderoso modelo de alertas tempranas para tomar decisiones eficaz y eficiente, teniendo la posibilidad de mejorar la productividad de los empleados y los procesos internos, motivando así aumentar la satisfacción de los clientes posibilitando el incremento de rentabilidad de la empresa.

El cuadro de mando integral, será diseñado en base a la realidad interna actual de la empresa y su entorno competitivo, para esto se aplicaron instrumentos de investigación a los miembros de organización directivos y operativos, para asegurar su entendimiento e involucramiento con la estrategia empresarial, se elaborará el mapa estratégico de Troil Services C.A., el mismo que estará conectado por relaciones causales en base a cuatro pilares: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, consolidando un nuevo modelo de gestión estratégica.

Se espera que la solución propuesta permita a la alta dirección y a los mandos medios de la empresa petrolera Troil Services C.A, gestionar la empresa en base a una cultura de planificación con énfasis en el control de la gestión para alcanzar los objetivos estratégicos, lo que sin lugar a dudas permitirá tomar mejores decisiones en un horizonte temporal de oportunidad, contribuyendo así con la actividad principal de la empresa, con miras de diversificar la oferta de servicio, sean productos primarios o

productos de valor agregado en el caso de industrialización, mejorando así la participación en el mercado de la empresa.

La elaboración de un cuadro de mando integral para la empresa Troil Services C.A., Anaco, estado Anzoátegui, contendrá la información que a continuación se desagrega por apartados:

En términos generales la propuesta está orientada a crear un marco referencial para el mejoramiento estratégico de la empresa Troil Services C.A., Anaco, estado Anzoátegui, que le permita a los accionistas y directivos alcanzar sus objetivos y tomar decisiones efectivas, posibilitando en primera instancia sostenerse en el mercado nacional y afianzar su estructura interna, para generar el crecimiento que esperan los directivos en relación a su entorno nacional y local.

Es preciso dejar sentado que la propuesta se diseñó en base a los elementos orientadores de la organización a la fecha de investigación, así también que el entregable de este estudio es el CMI no informatizado.

Tabla 4.32. Objetivos estratégicos y perspectivas Troil Services C.A

Perspectiva	Objetivo estratégico Troil Services C.A.
Perspectiva financiera	
¿Qué resultados económicos se esperan de Troil Services C. A?	✓ Incrementar la rentabilidad de Troil Services C.A ✓ Incrementar los ingresos para servicios y alquiler de herramientas ✓ Mejorar la eficiencia de los costos de operación
Perspectiva de clientes	
¿Qué aspectos de la relación con el cliente afectan los resultados	✓ Incrementar la cartera de clientes ✓ Aumentar la satisfacción del cliente ✓ Incrementar la participación de mercado ✓ Potencializar la imagen de la empresa
Perspectiva de procesos internos	
¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?	✓ Mejorar el proceso interno de logística para cumplir con regulaciones nacionales para la prestación de servicios ✓ Mejorar el proceso interno de calidad y suministros para cumplir con certificaciones para prestar los servicios ✓ Incrementar la participación en licitaciones de empresas mixtas ✓ Desarrollar un plan de comunicación para gestionar los servicios que se prestan
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	
¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos claves?	✓ Mejorar la satisfacción del personal ✓ Reducir la brecha de conocimiento del personal ✓ Potencializar el uso de las TIC'S para la administración de la información

Fuente: El autor (2019)

Indicadores estratégicos y de gestión para Kaplan & Norton, 2002, “el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocios” (p. 161) por lo que para emprender el cambio estratégico en la organización se ha diseñado una malla de indicadores financieros y no financieros, que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos ligados a las cuatro perspectivas del CMI en la empresa Troil Services C.A. La posibilidad de llevar la estrategia a un sistema de medición continuo, permitirá a los directivos comunicar sus objetivos y metas, alineándose de esta manera la gestión empresarial en factores claves como las inversiones, las iniciativas, las acciones con la consecución de la visión empresarial.

Para medir el resultado del cumplimiento de los objetivos de la perspectiva financiera se diseñaron tres indicadores como se muestra en la tabla 4.33.

Tabla 4.33 Indicadores perspectiva de Finanzas Troil Services C.A.

Objetivos estratégicos Troil Services C. A.	Indicador	Meta
Perspectiva financiera		
Incrementar la rentabilidad	PF1- Tasa de rentabilidad	>25%
Incrementar los ingresos por servicios prestados	PF2- Tasa de Crecimiento	>20%
Mejorar la eficiencia en los costos de operación	PF3 Tasa de costos de operación	>30%

Fuente: El autor (2019)

Para la perspectiva de clientes se diseñaron cinco (5) indicadores para medir el resultado del cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de clientes. (Ver Tabla 4.34).

Tabla 4.34 Indicadores perspectiva de clientes Troil Services C.A.

Objetivos estratégicos Troil Services C.A	Indicador	Meta
Perspectiva de Clientes		
Incrementar la cartera de clientes	PC1-% Éxito nuevos clientes	>10%
	PC2-% Renovación de clientes	>10%
Aumentar la satisfacción del cliente	PC3-% Satisfacción del cliente	>90%
Incrementar la participación de mercado	PC4-% Participación del mercado	>5%
Potencializar la imagen de la empresa	PC5-% Notoriedad del servicio	>80%

Fuente: El autor (2019)

Para la perspectiva de procesos internos se diseñaron nueve (9) indicadores para medir el resultado del cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de procesos internos, tal como se puede ver en la tabla 4.35.

Tabla 4.35 Indicadores perspectiva de Procesos Internos Troil Services C.A

Objetivos estratégicos Troil Services C.A	Indicador	Meta
Perspectiva de Procesos Internos		
Mejorar el proceso interno de logística para cumplir con regulaciones nacionales para la prestación de servicios	PI1-% Eficiencia del Proceso	100%
	PI2-% Dependencia de Servicios	>90%
	PI3-% Factor de Urgencia	<10%
	PI4-% Servicios efectivos en campos	100%
	PI5-% Pagos de impuestos de clientes	100%
Mejorar el proceso interno de calidad y suministros para cumplir con certificaciones para prestar los servicios	PI6-% Calidad de los servicios	<5%
	PI7-% Certificación de los productos y servicios ofrecidos	100%
Incrementar la participación en licitaciones de empresas mixtas	PI8-% participación en licitaciones	>60%
Desarrollar un plan de comunicación para gestionar los servicios que se prestan	PI9-% Tiempo de Gestión de comunicación	6 meses

Fuente: El autor (2019)

Para la perspectiva de conocimiento y aprendizaje se diseñaron cinco (5) indicadores para medir el resultado del cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, a continuación la tabla 4.36.

Tabla 4.36 Indicadores Aprendizaje y conocimiento Troil Services C.A.

Objetivos estratégicos Troil Services C. A	Indicador	Meta
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
Mejorar la satisfacción del personal	PA1-% Encuesta de Clima Laboral	>80%
Reducir la brecha de conocimiento del personal	PA2-% Formación	95%
	PA3-% Evaluación de conocimiento	>90%
	PA4-% Aplicación del Conocimiento	>95%
Potencializar el uso de las TIC'S para la administración de la información	PA5-% Implementar TIC'S	3 meses

Fuente: El autor (2019)

Seguidamente se muestra las tablas 4.37 a 4.41 con el nombre del indicador, formula, responsable, frecuencia, unidad de medición y rangos de control.

Tabla 4.37 Sistema de Alerta para los Indicadores

Rangos	Sistema de alertas
Rango permisible	Zona Verde: EL sistema se encuentra bien.
	Zona Amarilla: Requiere acciones preventivas.
Rango no permisible	Zona Roja: Amerita acciones correctivas.

Fuente: El autor (2019)**Tabla 4.38 Indicadores Perspectiva Financiera Troil Services C.A.**

Nombre del indicador	PF1- Tasa de rentabilidad	PF2- Tasa de crecimiento	PF3- Tasa de costos de operación
Formula de calculo	((Utilidad Neta/ Ventas) * (ventas / Total de Activos) * apalancamiento financiero)*100	(Ventas periodo Actual / ventas periodo año anterior)-1	(Utilidad de operación / Total de Ingresos) *100
Perspectiva	Financiera	Financiera	Financiera
Responsable	Gerente General	Gerente General	Gerente General
Fuente de Captura	Estados Financieros	Estados Financieros	Estados Financieros
Frecuencia de medicion	Trimestral	Mensual	Trimestral
Unidad	%	%	%
Meta	>25%	>20%	>30%
Rojo	<22,5%	<18%	>27%
Amarillo	>=22,5%	>=18%	>=27%
Verde	>=25%	>20%	>30%

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.39 Indicadores Perspectiva de clientes Troil Services C.A.

Nombre del indicador	PC1-% Éxito nuevos clientes	PC2- % Renovacion de clientes	PC3- % Satisfacción del cliente
Formula de calculo	(Nuevos clientes / clientes que conocen el servicio)*100	(Ventas a clientes nuevos/ ventas a totales) *100	(Resultado de encuesta de satisfaccion /promedio esperado)*100
Perspectiva	Clientes	Clientes	Clientes
Responsable	Logistica	Logistica	Logistica
Fuente de Captura	Registro de clientes	Registro de clientes, contabilidad	Encuesta
Frecuencia de medicion	Semestral	Semestral	Mensual
Unidad	%	%	%
Meta	>10%	>10%	>90%
Rojo	<9%	<9%	<81%
Amarillo	>=9%	>=9%	>=81%
Verde	>10%	>10%	>90%
Nombre del indicador	PC4-% Participacion del mercado	PC5- % Notoriedad del Servicio	
Formula de calculo	(Ventas de la empresa/Ventas totales del mercado)*100	(Clientes potenciales que conocen el servicio/Clientes potenciales) *100	
Perspectiva	Clientes	Clientes	
Responsable	Gerente General	Gerente General	
Fuente de Captura	Contabilidad	Registro de clientes	
Frecuencia de medicion	Mensual	Semestral	
Unidad	%	%	
Meta	>5%	>80%	
Rojo	<4.5%	<76%	
Amarillo	>=4.5%	>=76%	
Verde	>5%	>80%	

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.40 Indicadores Perspectiva de Procesos Internos Troil Services C.A

Nombre del indicador	PI1-% Eficiencia del proceso	PI2- % Dependencia de servicios	PI3- % Factor de urgencia
Formula de calculo	(Número de servicios requeridos por cliente/numero de servicios realizados)*100	(Compra de materiales y equipos a proveedores/total de compra) *100	(compras urgentes de materiales y equipos/ servicios realizados)*100
Perspectiva	Procesos Internos	Procesos Internos	Procesos Internos
Responsable	Logistica	Logistica	Logistica
Fuente de Captura	Registro de clientes	Registro de clientes, contabilidad	Encuesta
Frecuencia de medicion	Mensual	Mensual	Mensual
Unidad	%	%	%
Meta	100%	>90%	<10%
Rojo	<95%	<95%	<9%
Amarillo	>=95%	>=95%	>=9%
Verde	100%	>90%	<10%
Nombre del indicador	PI4-% Ventas efectivas en campo	PI5- % Clientes	PI6-% Calidad de produccion
Formula de calculo	(/Ventas totales del mercado)*100	(Clientes potenciales que conocen el servicio/Clientes potenciales) *100	Numero de servicios rechazados /total de servicios)*100
Perspectiva	Procesos Internos	Procesos Internos	Procesos Internos
Responsable	Logistica	Logistica	Calidad
Fuente de Captura	Registro de clientes	Registro de clientes	Registro de servicios
Frecuencia de medicion	Mensual	Mensual	Mensual
Unidad	%	%	
Meta	100%	100%	<5%
Rojo	<95%	<95%	<4,5%
Amarillo	>=95%	>=95%	>=4,5%
Verde	100%	100%	<5%
Formula de calculo	Certificaciones vigentes/ total de servicios)*100	Numeromde asistencias a licitaciones nuevas/licitaciones programadas por organismos de control)*100	Tiempo de lanzamiento del plan de comunicación
Perspectiva	Procesos Internos	Procesos Internos	Procesos Internos
Responsable	Calidad	Gerente General	Gerente General
Fuente de Captura	Registro de clientes	Informes de Gerencia	Informes de avances
Frecuencia de medicion	Mensual	Trimestral	Semanal

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.40 Continuación

Nombre del indicador	PI7-% Certificación	PI8- %Participacion en eventos de licitacion de empresas mixtas	PI9-% Tiempo de gestion de comunicaci3n
Unidad	%	%	Tiempo
Meta	100%	>60%	6 meses
Rojo	<95%	<57%	-
Amarillo	>=95%	>=57%	-
Verde	100%	>60%	6 meses

Tabla 4.41 Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento TroServices C.A.

Nombre del indicador	PA1-% Encuesta de clima laboral	PA2- % Formacion	PA3- % evaluacion de conocimiento
Formula de calculo	(Resultado de encuesta de satisfaccion clima laboral / promedio esperado)*100	(Capacidades gestionadas / necesidades de capacitacion levantadas)/*100	(Resultado de evaluacion de conocimiento / promedio esperado)*100
Perspectiva	Aprendizaje y conocimiento	Aprendizaje y conocimiento	Aprendizaje y conocimiento
Responsable	Talento Humano	Talento Humano	Talento Humano
Fuente de Captura	Encuesta	Entrevista	Pruebas de conocimiento
Frecuencia de medicion	Semestral	Trimestral	Trimestral
Unidad	%	%	%
Meta	>80%	>95%	>90%
Rojo	<76%	<90%	<85%
Amarillo	>=76%	>=90%	>=85%
Verde	>80%	>95%	>90%
Nombre del indicador	PA4-% Aplicaci3n de conocimiento	PA5- % implementar TIC's	
Formula de calculo	(Proceso mejorado/total de cursos de capacitacion)*100	Tiempo de implementacion de cuentas de correo interno empresarial	
Perspectiva	Aprendizaje y conocimiento	Aprendizaje y conocimiento	
Responsable	Talento Humano	Gerente General	
Fuente de Captura	Levantamiento de proceso	Informes de avance	
Frecuencia de medicion	Trimestral	Mensual	
Unidad	%	Tiempo	
Meta	>95%	3 meses	
Rojo	<90%	-	
Amarillo	>=90%	-	
Verde	>95%	3 meses	

Fuente: El autor (2019)

Una vez detallada las fórmulas de los indicadores se procedió alinear cada estrategia con su respectivo indicador.

Tabla 4.42 Estrategias de la perspectiva Financiera

Objetivos estratégicos específicos	Estrategias
Incrementar la rentabilidad de Troil Services C. A.	Aumentar el número promedio de servicios por cliente para un mayor beneficio.
Incrementar los ingresos para servicios y alquiler de herramientas.	Establecer alianzas estratégicas.
Mejorar la eficiencia de los costos de operación.	Establecer el presupuesto de gastos y monitorearlo mes a mes, evaluando sus desviaciones.

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.43 Estrategias de la perspectiva de Clientes

Objetivos estratégicos específicos	Estrategias
Incrementar la cartera de clientes.	Infraestructura de atención al cliente adecuada. Facilidad de pagos a posibles clientes.
Aumentar la satisfacción del cliente.	Aplicar encuestas para determinar si los servicios ofrecidos son satisfactorios.
Incrementar la participación de mercado.	Ser innovador y desarrollar un plan de incentivo para tu equipo de venta.
Potencializar la imagen de la empresa.	Escuchar las peticiones de los clientes y aceptar los cambios de forma positiva.

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.44 Estrategias de la perspectiva de Procesos Internos

Objetivos estratégicos específicos	Estrategias
Mejorar el proceso interno de logística para cumplir con regulaciones nacionales para la prestación de servicios.	Implementar un modelo de evaluación de control de gestión para cumplir con las regulaciones y control de los organismos estatales.
Mejorar el proceso interno de calidad y suministros para cumplir con certificaciones para prestar los servicios.	Ampliar las funciones y responsabilidades de algunos miembros de los equipos de trabajo para que el proceso sea más eficiente.
Incrementar la participación en licitaciones de empresas mixtas.	Estar atentos y mantener en orden los papeles de regulaciones y certificaciones.
Desarrollar un plan de comunicación para gestionar los servicios que se prestan.	Utilizar medios tecnológicos para Promoción de los productos.

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.45 Estrategias de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos estratégicos específicos	Estrategias
Mejorar la satisfacción del personal.	Implementar reconocimientos, incentivos como bonos extras.
Reducir la brecha del conocimiento del personal.	Inducir cursos de capacitación.
Potencializar el uso de las TIC'S para la administración de la información.	Capacitar a los colaboradores en el uso de las herramientas TIC'S.

Fuente: El autor (2019)

4.4 Elaborar el Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa Troil Services C.A.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, para poder aplicar con éxito la estrategia empresarial debe ser comprendida por todos los miembros de la organización, a estos nos referimos alta gerencia, mandos medios y personal de operación; una forma de lograr este cometido es construir un mapa estratégico, en el que cada uno de los objetivos estratégicos están incluidos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y vinculados entre sí con relaciones causa y efecto (Kaplan & Norton, 2004), permitiendo visualizar y comunicar de mejor manera la estrategia de la empresa, en este caso de la empresa Troil Services C.A, por lo que a continuación se presenta el mapa estratégico de la organización (ver figura 4.2).

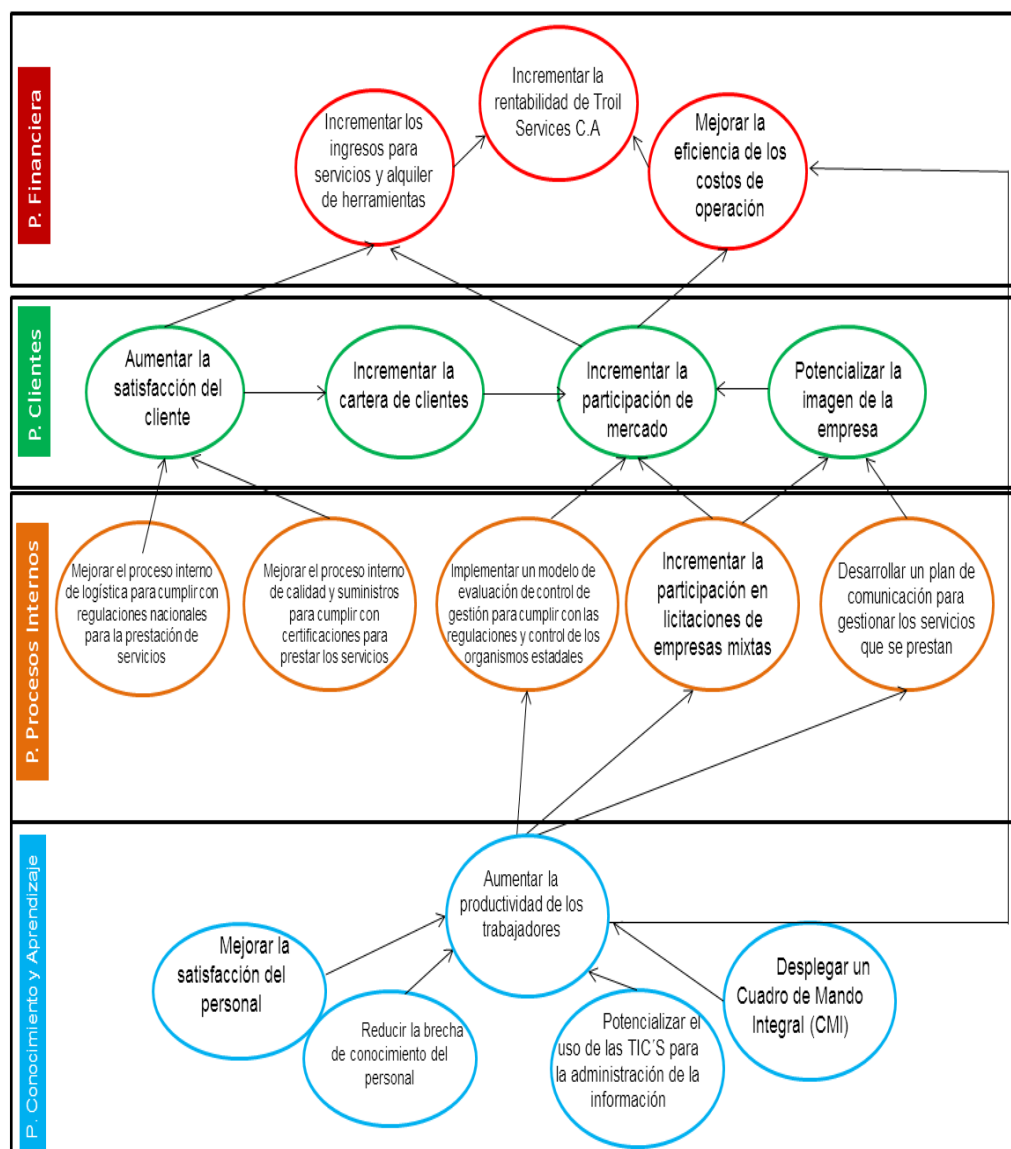


Figura 4.22 Mapa Estratégico Troil Services C. A.

Fuente: El autor (2019)

El mapa muestra los aspectos desarrollados en el análisis FODA, donde se puede observar la agrupación por perspectiva. Los distintos aspectos que una estrategia podría contemplar, pero abarca absolutamente todos ellos, sin menor distinción según su posicionamiento estratégico y su propuesta de valor al cliente.

4.5 Crear el Cuadro de Mando Integral (CMI) como Modelo a Seguir para las Mejoras del Desarrollo de las Funciones de la Empresa Troil Services C.A., Anaco, Estado Anzoátegui

4.5.1 Priorización de iniciativas del Cuadro de Mando Integral

En función de los objetivos estratégicos alineados a las perspectivas del cuadro de mando integral y con la participación de directivos y operativos de Troil Services C.A., en uno de los grupos de enfoque se delinearon diez iniciativas que se podrían aplicar en la organización, así también se evaluó el impacto de su aplicación o ejecución para cada objetivo estratégico y se ordenaron de acuerdo a relevancia para de manera progresiva gestionar su desarrollo e implementación (ver tabla 4.46).

Tabla 4.46 Mapa de priorización de iniciativas Troil Services C.A. (Finanzas)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULAS	RANGO DE LA GESTIÓN
FINANZAS	Incrementar la rentabilidad de Troil Services C.A	Maximizar al menos 25% la rentabilidad financiera.	Aumentar el número de servicios por cliente para un Mayor beneficio.	Tasa de rentabilidad	((Utilidad Neta/ Ventas) * (ventas / Total de Activos) * apalancamiento financiero)*100	Bueno: $\geq 25\%$
						Regular: $\geq 22,5\%$
						Malo: $< 22,5\%$
	Incrementar los ingresos para los servicios y alquiler de herramientas	Maximizar los ingresos por servicios en un 20%	Establecer alianzas estratégicas.	Tasa de crecimiento	(Ventas periodo Actual / ventas periodo año anterior)-1	Bueno: $> 20\%$
						Regular: $\geq 18\%$
						Malo: $< 18\%$
	Mejorar la eficiencia en los costos de operación	Disminuir en un 30% los gastos del centro.	Establecer el presupuesto de gastos y monitorearlo mes a mes, evaluando sus desviaciones	Tasa de costos de operación	(Utilidad de operación / Total de Ingresos) *100	Bueno: $> 30\%$
						Regular: $\geq 27\%$
						Malo: $> 27\%$

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.47 Mapa de priorización de iniciativas Troil Services C.A. (Clientes)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULAS	RANGO DE LA GESTIÓN
DE CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes	Aumentar en un 10% el número de clientes.	Infraestructura de atención al cliente adecuada. Facilidad de pagos a posibles clientes.	Éxito de nuevos clientes	Nuevos clientes / clientes que conocen el servicio)*100	Bueno: >10% Regular: >=9% Malo: <9%
	Aumentar la satisfacción del cliente	Llegar a un mínimo de 90% de satisfacción.	Aplicar encuestas para determinar si los servicios ofrecidos son satisfactorios.	Satisfacción de clientes	(Resultado de encuesta de satisfacción /promedio esperado)*100	Bueno: >90%
		Aumentar la participación del mercado en un 5%	Ser innovador y desarrollar un plan de incentivo para tu equipo de venta	Participación del mercado		Regular: >=81% Malo: <81%
				Notoriedad del servicio	(Ventas de la empresa/Ventas totales del mercado)*100	Bueno: >5%
	Incrementar la participación de mercado	Potencializar en un 80%	Escuchar las peticiones de los clientes y aceptar los cambios de forma positiva.		(Clientes potenciales que conocen el servicio/Clientes potenciales)*100	Regular: >=4.5% Malo: <4.5%
	Potencializar la imagen de la empresa					Bueno: >80% Regular: >=76% Malo: <76%

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.48 Mapa de priorización de iniciativas Troil Services C.A. (Procesos internos)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULAS	RANGO DE LA GESTIÓN
DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar el proceso interno de logística para cumplir con regulaciones nacionales para la prestación de servicios	Mejorar la eficiencia del proceso en un 100%	Implementar un modelo de evaluación de control de gestión para cumplir con las regulaciones y control de los organismos estatales	Eficiencia del Proceso	(Número de servicios requeridos por cliente/número de servicios realizados)*100	Bueno: 100%
						Regular: >=95%
						Malo: <95%
	Mejorar el proceso interno de calidad y suministros para cumplir con certificaciones para prestar los servicios	Mejorar la certificación de los servicios ofrecidos en un 100%	Ampliar las funciones y responsabilidades de algunos miembros de los equipos de trabajo para que el proceso sea más eficiente.	Certificación de los productos y servicios ofrecidos	Certificaciones vigentes/ total de servicios)*100	Bueno: 100%
						Regular: >=95%
						Malo: <95%
	Incrementar la participación en licitaciones de empresas mixtas.	Aumentar la participación en un 60%	Estar atentos y mantener en orden los papeles de regulaciones y certificaciones.	Participación en licitaciones.	Número de asistencias a licitaciones nuevas/licitaciones programadas por organismos de control)*100	Bueno: >60%
						Regular: >=57%
						Malo: <57%
	Desarrollar un plan de comunicación para gestionar los servicios que se prestan	Implementar el plan de comunicación en 6 meses	Utilizar medios tecnológicos para Promocionelos productos.	Tiempode Gestiónde comunicación	Tiempo de lanzamiento del plan de comunicación	Bueno: 6 meses
						Regular: -
						Malo: -

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.49 Mapa de priorización de iniciativas Troil Services C.A. (Procesos Aprendizaje y Crecimiento)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULAS	RANGO DE LA GESTIÓN
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la satisfacción del personal.	Aumentar a motivación del personal en un 80%	Implementar reconocimientos, incentivos como bonos extras.	Encuesta de clima laboral	Resultado de encuesta de satisfacción clima laboral / promedio esperado)*100	Bueno: >80%
						Regular: >=76%
						Malo: <76%
	Reducir la brecha del conocimiento del personal.	Mejorar la Aplicación del conocimiento en un 95%	Inducir cursos de capacitación.	Aplicación del conocimiento	(Proceso mejorado/total de cursos de capacitación)*100	Bueno: >95%
						Regular: >=90%
						Malo: <90%
	Potencializar el uso de las TIC'S para la administración de la información	Potencializar el uso de las TIC'S en 3 meses	Capacitar a los colaboradores en el uso de las herramientas TIC'S.	Implementar TIC'S	Tiempo de implementación de cuentas de correo interno empresarial	Bueno: 3 meses
						Regular: -
						Malo: -

Fuente: El autor (2019)

4.6 Plantear los Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral como Modelo a Seguir para las Mejoras del Desarrollo de las Funciones de la Empresa Troil Services C.A., Anaco, Estado Anzoátegui

4.6.1 Implementación del Cuadro de Mando Integral

Se ha logrado hasta el momento diseñar el cuadro de mando integral para Troil Services C.A., en función de información primaria relevada en la empresa, en este apartado se plasma quizá una de las principales acciones de toda propuesta, la implementación, por lo que es preciso hacer una hoja de ruta para garantizar el éxito de la herramienta, que como se ha manifestado en esta investigación, el CMI es un medio no un fin para el empresario, su éxito estará en función de la articulación de algunas consideraciones que a continuación se describen:

- Integrar el CMI en un único sistema informático, con el objetivo de diseñar una plataforma de registro de resultados de operación, elaboración de informes, evaluación de la información por parte de la dirección y mandos medios y asignación de tareas o compromisos en función a los resultados, esta herramienta de software debe permitir: diseñar el cuadro de mando integral, capacitación y comunicación vía documentos de respaldo de cada componente del CMI, la administración de las iniciativas y planes para relacionarlos con los objetivos, y por último la facilidad de informar y retroalimentar vía reportes en forma de tablas, matrices y gráficos totalmente parametrizables.
- Liderazgo y compromiso de la alta dirección, es necesario que los directivos se involucren en la implementación de la herramienta, así también es preciso que sean los primeros expectantes de los resultados del CMI de manera continua para generar una cultura organizacional de planificación y evaluación de la estrategia empresarial.

- Mejorar el sistema de comunicación formal, es necesario que existan canales de dos vías para registrar y evaluar los resultados del CMI, estos pueden ser reuniones de trabajo, informes de análisis de resultados, comunicación documental virtual, de manera que se fortalezcan las definiciones de la herramienta.

A continuación, se detallan las acciones a tomar para la implementación del CMI en la empresa Troil Services C.A

Tabla 4.50 Planes de acción para la estrategia Nro.1 de la perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Estrategia 1: Establecer el presupuesto de gastos y monitorearlo mes a mes, evaluando sus desviaciones				
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
1) Estudio y selección de gastos innecesarios para su Reducción.	Analista financiero	1 semana	Recursos humanos Recursos materiales	Documentos de planificación presupuestarios
2) Estudiar la causa-efecto que producirá la reducción de costos	Analista financiero	1 semana	Horas de trabajo	Documentos presupuestarios
3) Eliminar ineficiencias y prescindir de actividades innecesarias.	Analista financiero	1 semana		Informe de estado financiero
4) Pedir colaboración a los trabajadores	Analista financiero y gerente	1 semana		Reuniones de directiva
5) Agendar reunión para constatar la ejecución del plan.	Gerente general	1 semana		

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.51 Planes de acción para la estrategia Nro.2 de la perspectiva cliente

PERSPECTIVA CLIENTE					
Estrategia 2: Aplicar encuestas para determinar si los servicios ofrecidos son satisfactorios.					
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación	
1)Organizar un equipo responsable de la experiencia de los clientes	Administrador de RRHH	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales	Currículos	
2)Concretar criterios y trabajar bajo varias perspectivas o aspectos	Gerente general	2 semanas	Horas de trabajo	Reuniones de directiva	
3)Escuchar de manera activa a los clientes	Administrador de RRHH	1 semana		Informes de desempeño laboral	
4)Motivar a los empleados de la empresa	Gerente general	1 semana		planes motivacionales	
5)Elaborar y aplicar encuestas	Gerente general	3 semanas		Reuniones de directiva	
6)Evaluar respuestas	Gerente general	2 semanas			
7)Aplicar acciones correctivas en caso de resultados negativos y de mejora si son positivos	Gerente general, analista de compras	2 semanas		Informe de resultado de encuestas, reuniones de directiva	

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.52 Planes de acción para la estrategia Nro.3 de la procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
Estrategia 3: Utilizar medios tecnológicos para promoción de los productos.				
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
1) organización de un plan de estudio para la promoción del producto	Gerente general	1 semana	Recursos humanos Recursos materiales	Reuniones de directiva
2) Instruir a los trabajadores sobre las TIC'S	Gerente general	1 semana	Horas de trabajo	Reuniones de directiva
3) Dar a conocer la empresa mediante las plataformas digitales.	Gerente general	2 semana		Reuniones de directiva
4) Hacer uso de las páginas para llamar la atención de los clientes.	Gerente general	2 semana		Reuniones de directiva

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.53 Planes de acción para la estrategia Nro.4 de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Estrategia 4: Implementar reconocimientos, incentivos como bonos extras.					
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación	
1) Formar comité de evaluación y supervisión de desempeño de empleados.	Administrador de RRHH	1 semana	Recursos humanos Recursos materiales	Currículos	
2) Evaluar actuación de empleados(liderazgo, respeto, iniciativa, puntualidad, otros)	Gerente general	3 semanas	Recursos financieros	Reuniones de directiva	
3) Reconocer al mejor empleado con incentivos laborales.	Gerente general	1vez/4 semanas		Reuniones de directiva	

Fuente: El autor (2019)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Considerando los resultados obtenidos en la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En relación al diagnóstico de la gestión realizado en la empresa Troil Services C.A se evidencio la necesidad de mejorar la gestión en la organización ya que muestra deficiencias en el departamento de operaciones, debido a que no se mantiene un orden en la realización de las actividades y no se cuentan con manuales de procedimientos que brinden información detallada de todos las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la organización. Todo esto ocasiona retrasos en la elaboración de las actividades y por ende en la ejecución de los servicios.
- La recolección y análisis de la información de la empresa Troil permitió conocer su estado respecto al control de su gestión resaltando aspectos como no posee una estructura organizativa óptima, por lo tanto las funciones de los empleados dentro de la organización no están claramente definidas, lo que ocasiona que los objetivos y metas planteadas por cada departamento no se logren de manera eficiente, Carece de un modelo gerencial que le permita tomar decisiones de manera organizada y estructurada, desmotivaciones por parte de los empleados.
- Se elaboró el mapa estratégico con apoyó en el cuadro de mando integral, el cual se basa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos aprendizaje y

conocimiento vinculados entre sí con relaciones causa y efecto permitió concentrar los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia.

- Se establecieron los indicadores estratégicos (22) según las cuatro (04) Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, planteados para sustentar la gestión de la Gerencia de la empresa y medir su desempeño, y de esta manera verificar si se cumplen los objetivos. También se puede concluir que los indicadores son la representación cuantificable y medible del comportamiento y desempeño de todo el proceso que ejecuta la empresa Troil, que servirán de guía y control para el logro de las estrategias.
- Se diseñó el Cuadro de Mando Integral para la empresa Troil siendo un nuevo instrumento de gestión que le permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo.
- Se presentó de igual manera un plan para implementar el Cuadro de Mando Integral, estableciendo los pasos y actividades necesarias para poner en marcha dicho Cuadro. También incluyó el seguimiento y control para evaluar el logro de las metas periódicamente.

5.2 Recomendaciones

- Implementar el modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral propuesto, para de esta manera orientar la organización hacia la creación de valor, integrando la información de las diversas áreas de negocio formulando una nueva estrategia.
- Desarrollar programas de capacitación que le permita al personal, adoptar nuevos conocimientos en su área de trabajo a fin de proporcionar un mejor servicio. Esta

principalmente orientada a dar a conocer el alcance y beneficios de la implementación de la mejora continua.

- Incentivar al personal otorgándoles mejores salarios, bonos, ascensos, entre otros, motivándolos a esmerarse por brindar un mejor servicio al cliente y de esta manera lograr mantener la clientela y atraer a otros en beneficio de la empresa.
- Realizar el constante monitoreo de las actividades, a fin de evaluar el desempeño de la entidad y diseñar planificaciones acordes con su realidad.
- Utilizar el recurso humano existentes en los departamentos de la empresa, para el desarrollo de herramientas tecnológicas.
- Considerar siempre que el empleado es, el que con su trabajo diario contribuye a construir todo lo plasmado en los conceptos estratégicos y aquí radica la importancia de los intangibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (5ª ed.). Caracas: Editorial Espíteme.

Ávila, H. (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación. Grupo Ávila 2006, C. A. Caracas.

Avalos, R. (2001). Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva. Edición Internet Gestión y Estrategia.

Caguana (2018) Diseño de un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO).

Cedeño (2017) Diseño de indicadores de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral para la Clínica y Farmacia Popular Santa Ana convenio Alcaldía-SALUDANZ municipio Santa Ana, estado Anzoátegui. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO) Extensión Región Centro Sur Anaco.

Chiavenato, I. (2007): Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill, Colombia.

David, F (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (11ª ed.). México: Pearson Educación, Inc.

Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA.

Giammanco (2014), Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero industrial en la Universidad de Oriente (UDO).

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación 5ta Edición: México: McGraw-Hill Interamericana.

Hurtado, J. (2001). El Proyecto de Investigación. Metodología de Investigación Holística. (2ª. Ed.). Caracas: SYPAL.

Ishikawa, K. (1943). Causa – Efecto. La modalidad japonesa. Ed. Norma. México.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

Kaplan, R y Norton, D (1996). The balance Scorecard. Editorial gestión 2000.

Morrissey, G. (1997). Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ciudad de México: Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana.

Munich, L. y Ángeles, E. (1998). Métodos y técnicas de investigación. Editorial Trillar, S.A. México.

Picón, J (1999). Metodología de la Investigación. Manual elaborado por el Instituto Pedagógico Maturín. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maturín – Venezuela.

Strickland, A. y Thompson, A. (2003). Administración Estratégica. Textos y Casos. MC Graw-Hill Interamericana. México.

Strickland, A. y Thompson, A. (2004). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. (13ª Edición) México: Mc Graw-Hill.

Stoner, J. (1996). Administración. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Toba, M. (1996). Desarrollo de las experiencias de Municipios hacia la Salud en Venezuela” En: Proyectos Municipios hacia la Salud: experiencia venezolana. OPS/OMS. Caracas, Venezuela.

Velásquez J (2016) Diseño de un modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa RESUMO C.A., ubicada en el municipio Santa Ana, estado Anzoátegui. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente (UDO) Extensión Región Centro Sur Anaco.

Veliz, A. (2016), Diseño de un modelo de gestión a la gerencia de servicio de segmentación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela, S.A., ubicada en Anaco, estado Anzoátegui. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO) Extensión Región Centro Sur Anaco.

ANEXOS

Anexo A1.

Guion de entrevista a los Directivos de la empresa Troil Services C.A

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Código: _____

Introducción

Desarrollar un modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Troil Services C.A., Anaco, estado Anzoátegui, entrevista a directivos, los datos relevados con el presente instrumento serán utilizados para la investigación cualitativa, método estudio de caso.

Situación Actual

1. ¿Desde su perspectiva qué está pasando actualmente con la prestación de servicios en el contexto nacional en la empresa Troil Services C.A.?

2. ¿Cuál es su apreciación técnica, en base a la economía y producción de Troil Services C.A., en los actuales momentos?

Expectativas

1. ¿Considera usted que a la presente fecha Troil Services C.A., ha cumplido con sus expectativas como directivo de la empresa?

2. ¿Qué diferencia a Troil Services C.A., de otras empresas de servicios e la zona?

3. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de Troil Services C.A.?

4. ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento para Troil Services C.A., en los próximos tres años?

5. ¿Cómo visualiza el mercado nacional en los próximos tres años?

6. ¿Cómo visualiza a Troil Services C.A., en los próximos tres años?

Organización Estratégica

1. ¿Troil Services C.A trabaja en base a un plan estratégico y planes operativos?

2. ¿Se revisan regularmente el cumplimiento de los objetivos de Troil Services C.A.?

3. ¿Con qué frecuencia se lo realiza?

4 ¿Cómo evaluaría al sistema actual de control de gestión de Troil Services C.A.?

5 ¿En base a qué factores o instrumentos se toman las decisiones en Troil Services C.A.?

6¿Los objetivos tienen asignados responsables para que se cumplan en el tiempo y de acuerdo a estándares mínimos?

Factores Externos

1. ¿El mercado nacional, la normativa venezolana, los efectos climáticos, u otro factor ofrecen oportunidades para Troil Services C.A.?
2. ¿Cómo se podrían aprovechar?
3. ¿El mercado nacional, la normativa venezolana, los efectos climáticos, u otro factor generan amenazas para Troil Services C.A.? ¿Cómo se podrían eliminar o disminuir su impacto?
4. ¿Existen riesgos identificados de la prestación de servicios petroleros al interior generados en nuestro país? ¿Cómo se podrían mitigar?
5. ¿Existen riesgos identificados de la comercialización de servicios al interior generados en zonas destino? ¿Cómo se podrían mitigar?

Factores Internos

1. ¿Considera usted que existen riesgos en los procesos internos identificados en la operación de Troil Services C.A.? ¿Qué procesos? ¿Cómo se podrían solucionar?
2. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza y la mayor debilidad de su equipo de trabajo?

3. ¿Si la demanda de servicios petrolero (Guayafina guaya eléctrica) en el mercado interno o externo aumenta, cuenta con la capacidad operativa para abastecer el incremento?

4. ¿Considera que cuenta con el equipo de colaboradores adecuado para cumplir los objetivos de Troil Services C.A.?

Guía de entrevista realizada a los colaboradores de empresa Troil Services C.A.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Código: _____

Introducción

Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa Troil Services C.A, entrevista a directivos, los datos relevados con el presente instrumento serán utilizados para la investigación cualitativa, método estudio de caso.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa Troil Services C.A.?

SI () NO ()

2. ¿Conoces la estructura de tu empresa, es decir, como se encuentra conformada?

SI () NO ()

3. ¿La empresa presenta fallas en cuanto a la distribución de actividades del personal?

SI () NO ()

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades satisfactoriamente?

SI () NO ()

5. ¿Se cumple diariamente con las actividades requeridas para lograr satisfactoriamente los objetivos de la empresa?

SI () NO ()

6. ¿Recibe usted cursos o incentivos económicos para mejorar el desempeño en sus actividades?

Cursos SI () NO () INC. Económicos SI () NO ()

7. ¿Se desarrolla en la empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

SI () NO ()

8. ¿La empresa cuenta con un ambiente laboral agradable?

SI () NO ()

9. ¿Las funciones y responsabilidades de los empleados están adecuadamente expresados en manuales de organización y funciones?

SI () NO ()

10. ¿Cuenta la empresa con las herramientas, equipos y maquinarias adecuadas y en excelentes condiciones para el manejo de sus operaciones?

SI () NO ()

11. ¿La empresa ejecuta técnicas, planes de acción para atraer clientes?

SI () NO ()

12. ¿Los clientes presentan quejas con respecto al servicio que brinda la empresa?

SI () NO ()

13. ¿Las opiniones de los empleados así como también los de los clientes son considerados en la toma de decisiones de la empresa?

SI () NO ()

14. ¿Qué valor se cultiva en la organización?

15. ¿Considera usted que mantiene el orden al realizar las actividades en la empresa?

SI () NO ()

16. ¿Se aplica el control visual para detectar situaciones anormales en la empresa?

SI () NO ()

17. ¿Considera usted que mantiene el habito de la limpieza al realizar las actividades en la empresa?

SI () NO () A VECES ()

18. ¿La empresa realiza actividades para reducir costos y tiempo?

SI () NO ()

19. ¿Cree usted que la inestabilidad económica, política y social del país afecta internamente a la empresa?

SI () NO ()

20. ¿Considera usted necesaria la creación de un modelo de gerencial?

SI () NO ()

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA TROIL SERVICES, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Ruiz G., Daniela V.	CVLAC: 21.041.428 E MAIL: ingdaniru@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Cuadro de Mando Integral, Perspectiva, Metas, Indicadores, Control De Gestión.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Esta investigación plantea el diseño de Cuadro de Mando Integral y se limita a la presentación de una propuesta para la empresa Troil Services C.A con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta. Esta investigación, enmarcada bajo el enfoque metodológico de Kaplan y Norton para CMI presenta una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo que sirva de apoyo y control para la toma de decisiones futuras. Con diseño de campo y modalidad descriptiva, parte de la descripción, recolección y análisis de información referente a aspectos estratégicos de la empresa, determinando factores claves de éxito y objetivos estratégicos, dando lugar a las estrategias factibles para dichos objetivos. Se laboró el mapa estratégico enmarcado en la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, dando lugar a una serie de indicadores y metas necesarias para medir el control de la gestión, se realizó un análisis para detectar los factores que inciden en la organización. Como resultado final se diseñó la propuesta de Cuadro de Mando Integral y un plan para su implementación, enfocado a mejorar el desempeño y asegurar una mayor competitividad y crecimiento continuo del sistema.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
M.Sc. Bousquet, Juan C.	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Farías, María	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
M.Sc Suarez, Luis	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2019	12	03
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA TROIL SERVICES, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.docx	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE:

ESPACIAL

(OPCIONAL)

TEMPORAL:

(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975 de
lel
jo

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 05/8/09 HORA 5:20

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.
JABC/YOC/manja

Apertado Correos 094 / Teléf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela